SELBSTÄNDIGKEIT
ALS UNTERNEHMERISCHES ZIEL
IM MITTELSTÄNDISCHEN HANDEL

Dissertation zur Erlangung des Grades eines
Doktors der Wirtschaftswissenschaft (Dr. rer. oec.)
der Rechts- und Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät
der Universität des Saarlandes

vorgelegt von
Dipl.-Kfm. Helmut Reichling

1978

SELBSTÄNDIGKEIT
ALS UNTERNEHMERISCHES ZIEL
IM MITTELSTÄNDISCHEN HANDEL

Dissertation zur Erlangung des Grades eines
Doktors der Wirtschaftswissenschaft (Dr. rer. oec.)
der Rechts- und Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät
der Universität des Saarlandes

vorgelegt von
Dipl.-Kfm. Helmut Reichling

UNIV.
LEIDEN
BIBL.

MEINEN ELTERN

Tag der Disputation:	14. Dezember 1978
Dekan:	Prof. Dr. J. P. BAUER
Erstberichterstatter:	Prof. Dr. B. TIETZ
Zweitberichterstatter:	Prof. Dr. J. HAUSCHILDT

V O R W O R T

Die vorliegende Studie entstand im Anschluß an ein vom Handelsinstitut im Institut für empirische Wirtschaftsforschung an der Universität des Saarlandes durchgeführtes Forschungsprojekt.
In diesem Zusammenhang gilt mein besonderer Dank meinem sehr verehrten akademischen Lehrer, Herrn Prof.Dr. Bruno Tietz, der diese Abhandlung betreut hat und mich mit fester aber sicherer Hand auf den rechten Weg führte.
Mein Dank gilt auch Herrn Dipl.-Kfm. Günter Mathieu, der mir in zahlreichen Diskussionen die Gelegenheit bot, die Hypothesen und Sätze, die das Fundament meiner Betrachtungen bilden, zu intersubjektivieren.

Frau Renate Hirth war die undankbare Aufgabe zugefallen, die eigenwillige Orthographie des Verfassers, während der Niederschrift der Textseiten, den Konventionen des Dudens anzunähern.

Ich danke den im Rahmen der durchgeführten Erhebung befragten Unternehmern, die sich ausnahmslos spontan den Interviews zur Verfügung stellten.

Ganz besonderen Dank schulde ich meinem Vater, Herrn Rudolf Reichling, der die Themenstellung dieser Studie angeregt hat, deren Problematik erstmalig in einem Briefwechsel zwischen ihm und dem Verfasser ihren Ausdruck fand.

ZWEIBRÜCKEN, Weihnachten 1978

Helmut Reichling

ERSTES KAPITEL:

DIE PROBLEMSTRUKTUR UND IHRE ABGRENZUNG

A. ZUR KRITIK AN DER GEGENWÄRTIGEN BESCHÄFTIGUNG MIT MITTELSTANDSSPEZIFISCHEN PROBLEMEN..... 1

B. DAS ERKENNTNISOBJEKT

I. Die Entwicklung und der Stand der aktuellen mittelstandsorientierten Handelsforschung im Überblick..... 2

II. Die Entwicklung und der Stand der betriebswirtschaftlichen Zielforschung im Überblick..... 10

III. Zur Berechtigung einer mittelstandsorientierten Zielforschung..... 13

IV. Die Abgrenzung der Grundbegriffe..... 14

V. Die Kriterien zur Bestimmung der relativen Unternehmensgröße..... 18

C. DIE ABLEITUNG DER ZIELE DES FORSCHUNGSPROJEKTES

I. Der allgemeine Überblick..... 24

II. Der Hypothesenkatalog..... 25

III. Die Teilziele im Aufbau..... 30

D. DAS ALLGEMEINE METHODISCHE VORGEHEN..... 32

ZWEITES KAPITEL:

DER MAKROÖKONOMISCHE DATENRAHMEN

A. Der ALLGEMEINE MAKROÖKONOMISCHE DATENRAHMEN

I. Die Grundelemente des allgemeinen makroökonomischen Datenrahmens im Überblick..... 36

II. Die Projektionen der wirtschaftlichen Wachstumspfade als Grundlage einer mittelstandsorientierten Zielforschung.... 41

III. Die wirtschaftlichen Wachstumspfade

1. Ansätze zur Projektion des wirtschaftlichen Wachstums..... 42

2. Die Nachfrage nach Konsumgütern..... 44

3. Die Nachfrage nach Investitionsgütern..... 49

4. Die Wachstumspolitik der öffentlichen Haushalte..... 52

5. Die Auslandsnachfrage..... 53

IV. Die rechtliche und politische Umwelt..... 54

B. DER HANDELSSPEZIFISCHE DATENRAHMEN

I. Die kategorialen Elemente des Handels im Überblick..... 56

II. Der Wettbewerb im Handel

1. Eine größenorientierte Bestandsaufnahme..... 57

2. Die Entwicklung ausgewählter Betriebstypen..... 64

3. Die Wettbewerbssituation aus der Sicht des Einzelhandels..... 67

4. Die Wettbewerbssituation aus der Sicht des Großhandels..... 68

III. Ausgewählte Aspekte des Abnehmerverhaltens aus der Sicht des Handels

1. Ausgewählte Aspekte des Abnehmerverhaltens aus der Sicht des Einzelhandels..... 68

2. Ausgewählte Apspekte des Abnehmerverhaltens aus der Sicht des Großhandels..... 70

IV. Zum handelsspezifischen Rechtsrahmen..... 70

C. DER MITTELSTANDSSPEZIFISCHE DATENRAHMEN

I. Der Bestand an selbständigen Unternehmern..... 73

II. Die staatliche Mittelstandspolitik

1. Die staatliche Mittelstandspolitik im Überblick..... 76

2. Die Maßnahmen zur Leistungssteigerung mittelständischer Unternehmen..... 78
3. Die Maßnahmen zur Verbesserung der Finanzierungsmöglichkeiten..... 80
4. Die Maßnahmen zur Verbesserung der Rahmenbedingungen für kleine und mittlere Unternehmen..... 82
5. Ausgewählte Aspekte der "Grundsätze einer Strukturpolitik für kleine und mittlere Unternehmen"..... 84
6. Zur Mittelstandspolitk der Bundesländer..... 85

D. DER BRANCHENSPEZIFISCHE DATENRAHMEN
I. Die Entwicklung der brachenspezifischen Nachfrage
1. Die Entwicklung der branchenspezifischen Nachfrage im Einzelhandel..... 85
2. Die Entwicklung der branchenspezifischen Nachfrage im Großhandel..... 87

E. DIE SOZIALE ROLLE DES UNTERNEHMERS IM FREMD- UND EIGENBILD
I. Die Imagekomponente im unternehmerischen Datenrahmen..... 88
II. Der Unternehmerbegriff in der öffentlichen Meinung..... 89
III. Das Fremdbild des Unternehmers..... 94
IV. Das Eigenbild des Unternehmers..... 98

DRITTES KAPITEL:

DIE UNTERNEHMERZIELE UND IHRE AUSWIRKUNGEN AUF STRUKTUREN UND STRATEGIEN DER MITTELSTÄNDISCHEN UNTERNEHMEN

A. DIE ZIELSTRUKTUR DER UNTERNEHMER

I. Die Ziele der Unternehmer im Überblick

1. Die menschlichen Handlungsmotive 103
2. Die Ableitung unternehmerischer Ziele aus den menschlichen Handlungsmotiven 106
3. Die kategorialen Grundelemente unternehmerischer Ziele und die Mehrstufigkeit unternehmerischer Zielsysteme 110
4. Die Auseinandersetzung der verhaltensorientierten Zielableitung mit der Dogmengeschichte der Betriebswirtschaftslehre 116
5. Eine Typologie unternehmerischer Ziele 119
6. Die Möglichkeiten zur Messung unternehmerischer Ziele 126

II. Die Bedeutung des Zieles Selbständigkeit

1. Das methodische Vorgehen beim empirischen Nachweis des Zieles Selbständigkeit
   1.1. Die theoretischen Grundlagen 132
   1.2. Das praktische Vorgehen 137
   1.3. Zur Zuverlässigkeit und Gültigkeit der Messung 146
2. Das Selbständigkeitsstreben der Unternehmer im mittelständischen Handel der Bundesrepublik Deutschland im Spiegel der direkten Zielanalyse.. 154

3. Das Selbständigkeitsstreben der Unternehmer im mittelständischen Handel der Bundesrepublik Deutschland im Spiegel der indirekten Zielanalyse und ein daraus abgeleitetes zielorientiertes Typenmodell 159

III. Das Ziel Selbständigkeit und seine Beziehung zu anderen unternehmerischen Zielen

1. Die im Rahmen der direkten Zielbefragung erfassten unternehmerischen Ziele im Überblick 167

2. Das Ziel Selbständigkeit und seine Beziehung zu anderen unmittelbar unternehmerbezogenen Zielen

2.1. Das Selbständigkeitsstreben und die Ziele mit sozialem Bezug

2.1.1. Das Streben nach Ansehen und sozialer Anerkennung 168

2.1.2. Das Streben nach Sicherung der Familie und Erhaltung der Unternehmenssubstanz für den Erben 172

2.2. Das Selbständigkeitsstreben und die Ziele mit ökonomischem Bezug

- Das Streben nach Erhaltung und Steigerung von Einkommen und Vermögen - 176

2.3. Das Selbständigkeitsstreben und die Ziele mit Realisationsbezug

2.3.1. Das Streben nach Fortführung der Firmentradition 179

2.3.2. Das Streben nach Aufbau eines Spannungsniveaus

- Zur empirischen Stützung der Spannungstheorie - 181

3. Das Ziel Selbständigkeit und seine Beziehung zu mittelbar unternehmerbezogenen Zielen
3.1. Das Selbständigkeitsstreben und die Ziele mit sozialem Bezug 185
- Die Sicherung der Arbeitsplätze für die Mitarbeiter -
3.2. Das Selbständigkeitsstreben und die Ziele mit ökonomischem Bezug 187
- Das Streben nach Unternehmenswachstum -
3.3. Das Selbständigkeitsstreben und die Ziele mit Realisationsbezug
3.3.1. Erhaltung und Steigerung der Transparenz der Funktionen 189
3.3.2. Das Streben nach Organisationskonstanz 191

IV. Die Stellung ausgewählter Ziele im Zielsystem der Unternehmer
1. Die alternativen Zielsysteme im Überblick 194
2. Die Zielsysteme der zielorientierten Unternehmertypen 196

V. Der ideale Unternehmer aus Unternehmersicht
1. Die Gesamtbetrachtung 198
2. Die Betrachtung differenziert nach den drei Grundtypen 199

VI. Der Vergleich der dargestellten Messung der Grundlagen des Unternehmerverhaltens mit anderen Messungen
1. Die Referenzmessungen im Überblick 205
2. Die Typen der Unternehmensführer nach Schnutenhaus
2.1. Das begriffliche Instrumentarium und die Ergebnisse im Überblick 206
2.2. Der Vergleich mit der vorliegenden Messung ... 210
3. Die Realtypen des Unternehmerverhaltens nach Bidlingmaier
3.1. Das begriffliche Instrumentarium und die Ergebnisse im Überblick 213

3.2 Der Vergleich mit der vorliegenden Messung..... 218
4. Die Zielmessung des Instituts für Industrieforschung und betriebliches Rechnungswesen der Universität München
4.1 Das methodische Vorgehen und die Ergebnisse im Überblick..... 219
4.2 Der Vergleich mit der vorliegenden Messung..... 224
5. Die einzelhandelsspezifische Zielmessung von Klein- Blenkers
5.1 Das methodische Vorgehen und die Ergebnisse im Überblick..... 226
5.2 Der Vergleich mit der vorliegenden Messung..... 227
6. Die einzelhandelsspezifische Zielmessung von Kunt
6.1 Das methodische Vorgehen und die Ergebnisse im Überblick..... 229
6.2 Der Vergleich mit der vorliegenden Messung..... 233
VII. Die Einordnung der Ergebnisse und die kritische Synopse mit den Aussagen der bisherigen Mittelstandsforschung 236

B. DIE KATEGORIALEN STRUKTURELEMENTE DES MITTELSTÄNDISCHEN UNTERNEHMENS
I. Die kategorialen Strukturelemente des mittelständischen Unternehmens im Überblick..... 238
II. Die Beziehungen zwischen der unternehmerischen Zielstruktur und ausgewählten Strukturelementen des mittelständischen Unternehmens
1. Die Beziehung zwischen Zielsystem und Standort..... 239
2. Die Grundzüge einer mittelständischen Größenpolitik im Überblick..... 242
3. Die Beziehung zwischen Zielsystem und Kooperationsgrad
3.1 Die Grundzüge einer mittelständischen Kooperationspolitik im Überblick..... 255
3.2 Die Beziehung zwischen Zielsystem und Kooperationspolitik..... 258

III. Die Strukturmerkmale der zielorientierten Unternehmertypen
1. Der idealistische Isolationist (Typ I)..... 263
2. Der hedonistische Pragmatiker (Typ II)..... 264
3. Der opportunistische Pragmatiker (Typ III) 265

C. DIE BASISSTRATEGIEN ZUR MARKTANPASSUNG DES MITTELSTÄNDISCHEN UNTERNEHMENS
I. Die Basisstrategien des mittelständischen Unternehmens im Überblick..... 267
II. Mögliche Einflüsse des Zieles Selbständigkeit auf die Entscheidung zwischen intensitätsstarken und intensitätsreduzierten Strategien.
1. Die theoretische Ableitung..... 272
2. Die empirischen Ergebnisse..... 273
III. Mögliche Einflüsse des Zieles Selbständigkeit auf die Wahl der Absatzmethode
1. Die theoretische Ableitung..... 275
2. Die empirischen Ergebnisse..... 276
IV. Mögliche Einflüsse des Zieles der Erhaltung der Arbeitsplätze auf die Wahl der Absatzmethode..... 278
V. Die Basisstrategien zur Marktanpassung der zielorientierten Unternehmertypen
1. Der idealistische Isolationist (Typ I)..... 281
2. Der hedonistische Pragmatiker (Typ II)..... 282
3. Der opportunistische Pragmatiker (TypIII)..... 282

D. DIE BEZIEHUNGEN ZWISCHEN UNTERNEHMERISCHEN ZIELEN, STRUKTURELEMENTEN UND BASISSTRATEGIEN IM MITTELSTÄNDISCHEN UNTERNEHMEN -EIN MODELLANSATZ -
I. Zur Verknüpfung von Zielen, Strukturelementen und Basisstrategien..... 283
II. Die Modellprämissen..... 285
III. Die Modellstruktur..... 287

VIERTES KAPITEL:

DIE KONSEQUENZEN AUS DEN BEZIEHUNGEN ZWISCHEN DEN UNTERNEHMERISCHEN ZIELEN, DEN STRUKTURELEMENTEN, DEN BASISSTRATEGIEN UND MARKTWIRKUNGEN

A. AUSGEWÄHLTE BETRIEBSPOLITISCHE KONSEQUENZEN AUS DEN BEZIEHUNGEN ZWISCHEN DEN UNTERNEHMERISCHEN ZIELEN, DEN STRUKTURELEMENTEN, DEN BASISSTRATEGIEN UND MARKTWIRKUNGEN

I. Die Feedbackfunktionen 297

II. Ausgewählte betriebspolitische Konsequenzen aus dem Modellansatz für den idealistischen Isolationisten (Typ I) .. 298

III. Ausgewählte betriebspolitische Konsequenzen aus dem Modellansatz für den hedonistischen Pragmatiker (Typ II) .. 299

IV. Ausgewählte betriebspolitische Konsequenzen aus dem Modellansatz für den opportunistischen Pragmatiker (Typ III) 300

B. EIN VERHALTENSORIENTIERTER ERKLÄRUNGSANSATZ FÜR DIE SCHWÄCHEN DER STAATLICHEN MITTELSTANDS-POLITIK

I. Der allgemeine Überblick 300

II. Die Wirkung der gegenwärtigen Förderprogramme auf die zielorientierten Unternehmertypen

1. Der opportunistische Pragmatiker (Typ III) 301

2. Der hedonistische Pragmatiker (Typ II) 304

3. Der idealistische Isolationist (Typ I) 305

C. AUSGEWÄHLTE ANSÄTZE EINER VERHALTENSORIENTIER-TEN MITTELSTANDSPOLITIK

I. Der allgemeine Überblick 307

II. Anregungen zur verhaltensorientierten Förderung der pragmatischen Unternehmertypen (Typen II und III) 310

III. Anregungen zur verhaltensorientierten Förderung der Unternehmer vom Typ idealistischer Isolationist (Typ I) 310

ZUSAMMENFASSENDE DARSTELLUNG DER THESEN

ANHANG:

TABELLENVERZEICHNIS

ZWEITES KAPITEL:

Tabelle B/II - 1 - 1 : Die Bestandsentwicklung der Unternehmen im Einzelhandel nach real vergleichbaren (preisindizierten) Umsatzgrößenklassen von 1970 bis 1974 58

Tabelle B/II - 1 - 2 : Die Bestandsentwicklung der Unternehmen im Großhandel nach real vergleichbaren (preisindizierten) Umsatzgrößenklassen von 1962 bis 1974 59

Tabelle C/I - 1 : Die Entwicklung des Bestandes an Selbständigen in der Bundesrepublik Deutschland von 1962 bis 1975 73

Tabelle C/I - 2 : Die Entwicklung der Erwerbstätigen nach Beschäftigungsgruppen von 1970 bis 1975 74

Tabelle C/II - 1 : Die Entwicklung der von der Bundesregierung zur Mittelstandsförderung eingesetzten Haushaltsmittel von 1970 bis 1975 77

		Seite
Tabelle C/II - 2 :	Die Haushaltsmittel zur Mittelstandsförderung in der Bundesrepublik Deutschland nach Aktivitätenschwerpunkten	78
Tabelle E/II:	Die Extension des Unternehmerbegriffs in der öffentlichen Meinung der Bundesrepublik Deutschland im Jahre 1970	93
Tabelle E/III:	Die Entwicklung des Unternehmerbildes in der öffentlichen Meinung der Bundesrepublik Deutschland von 1965 bis 1976	97
Tabelle E/IV - 1 :	Die Extension des Unternehmerbegriffes in der Meinung der Unternehmer im Vergleich mit der vermuteten und der tatsächlichen Extension in der öffentlichen Meinung der Bundesrepublik Deutschland	101
Tabelle E/IV - 2:	Das Selbstbild der Unternehmer im Vergleich mit dem vermuteten und tatsächlichen Fremdbild in der Bundesrepublik Deutschland.....	102

DRITTES KAPITEL:

Tabelle A/II - 1.3 : Die Übereinstimmung zwischen der Zielableitung aus den Simulationen und den dabei durchgeführten direkten Zielbefragungen 152

Tabelle A/II - 2 : Das Selbständigkeitsstreben der Unternehmer im mittelständischen Handel der Bundesrepublik im Spiegel der direkten Zielanalyse 157

Tabelle A/II - 3 : Die Clusterung der Verhaltensvektoren nach ihrer Ähnlichkeit 165

Tabelle A/III-2.1.1: Der Zusammenhang zwischen dem Selbständigkeitsstreben und den vermuteten Umweltreaktionen hinsichtlich des Unternehmerbildes 171

Tabelle A/III-2.1.2-1:
Der Zusammenhang zwischen dem Selbständigkeitsstreben und dem Streben nach Sicherung der Familie, sowie der Erhaltung der Unternehmenssubstanz für den Erben 173

Tabelle A/III-2.1.2-2:
Der Zusammenhang zwischen dem Selbständigkeitsstreben und dem vermuteten Rückhalt in der Familie 175

Seite

Tabelle A/III - 2.2.: Der Zusammenhang zwischen dem Selbständigkeitsstreben und der Erhaltung und Steigerung von Einkommen und Vermögen 178

Tabelle A/III - 2.3.1. Der Zusammenhang zwischen dem Selbständigkeitsstreben und der Neigung zur Firmenveräußerung in Krisenzeiten 180

Tabelle A/III - 2.3.2-1: Das Spannungsempfinden in Konkurrenzsituationen 183

Tabelle A/III - 2.3.2-2: Das Spannungsempfinden der zielorientierten Unternehmertypen 184

Tabelle A/III - 3.1.: Der Zusammenhang zwischen dem Selbständigkeitsstreben und dem Verantwortungsbewußtsein gegenüber den Mitarbeitern 186

Tabelle A/III - 3.2.: Der Zusammenhang zwischen dem Selbständigkeitsstreben und dem Wachstumsstreben 188

Tabelle A/III - 3.3.1.: Der Zusammenhang zwischen dem Selbständigkeitsstreben und dem Streben nach Unternehmenstransparenz 191

Tabelle A/III - 3.3.2.: Der Zusammenhang zwischen dem Selbständigkeitsstreben und dem Streben nach Organisationskonstanz 194

		Seite
Tabelle A/VI - 4.1.:	Die Ranghäufigkeit von Unternehmenszielen nach der Zielmessung des Instituts für Industrieforschung und betriebliches Rechnungswesen der Universität München	223
Tabelle A/VI - 5.1.:	Die Ranghäufigkeit von Unternehmenszielen nach der Zielmessung von Klein-Blenkers ..	226
Tabelle A/VI - 6.1-1:	Die Rangfolge von Unternehmerzielen nach der Zielmessung von Kunt	231
Tabelle A/VI - 6.1-2:	Die Bedeutung des unternehmerischen Zieles Selbständigkeit nach der Zielmessung von Kunt	232
Tabelle B/II - 3.2:	Die Beziehung zwischen der Intensität kooperationspolitischer Aktivitäten und den unternehmerischen Zielen.....	259
Tabelle C/I:	Die Basisstrategien zur Marktanpassung im mittelständischen Groß- und Einzelhandel der Bundesrepublik Deutschland (Anteil der Unternehmen an den Basisstrategien in Prozent)...	270
Tabelle C/II -2.2.-1:	Die Verteilung der Basisstrategien auf die Zielcluster.....	274
Tabelle C/II -2.2.-2:	Die Verteilung der Basisstrategien auf die drei zielorientierten Unternehmertypen.....	274

Tabelle C/III - 2 - 1: Die Verteilung der Absatzmethoden auf die Zielcluster..... 277

Tabelle C/III -2 - 2: Die Verteilung der Absatzmethoden auf die drei zielorientierten Unternehmertypen..... 277

Tabelle C/IV : Der Einfluß der Mitarbeiterverantwortung des Unternehmers auf das Niveau von Bedienung und Beratung..... 279

VERZEICHNIS DER ÜBERSICHTEN

ERSTES KAPITEL:

Übersicht B/1: Die Problemabgrenzung der Mittelstandsforschung 9

Übersicht D/1: Die methodologische Bewertung explorativer Zielforschungen im Vergleich mit repräsentativen Erhebungen 34

ZWEITES KAPITEL:

Übersicht A/IV: Die Hauptprobleme im rechtlichen und politischen Datenrahmen aus der Sicht der mittelständischen Unternehmer der Bundesrepublik Deutschland ... 55

Übersicht B/II - 2 - 1: Der Wettbewerb in den Lebenszyklusphasen des Einzelhandels 86

Übersicht B/II - 2 - 2: Die Lebenszyklus-Position ausgewählter Einzelhandelsinstitutionen der Bundesrepublik Deutschland 96

DRITTES KAPITEL:

Übersicht A/I - 2: Die Ableitung möglicher unternehmerischer Ziele aus den Hauptkategorien menschlicher Motive 103

Übersicht A/I - 3: Die Zielhierarchie der Unternehmer 115

Übersicht A/I - 5 - 1: Die Merkmale und die Merkmalsausprägungen einer Typologie unternehmerischer Ziele 121

Übersicht A/I - 5 - 2: Der formallogische Aufbau einer Typologie unternehmerischer Ziele 124

		Seite
Übersicht A/II - 1.2:	Der Aufbau der Meßskala bei der empirischen Analyse des Zieles Selbständigkeit	143
Übersicht A/II - 1.3.1:	Der Anteil der Kombinationen an den einzelnen Entscheidungsalternativen in den vorgelegten Simulationsfällen	147
Übersicht A/II - 1.3.2:	Die Ergebnisse der ordinalen Messung des unternehmerischen Strebens nach Selbständigkeit	149
Übersicht A/IV - 1:	Die Stellung ausgewählter Ziele im Zielsystem der Unternehmer im mittelständischen Handel der Bundesrepublik Deutschland im Jahre 1976	195
Übersicht A/IV - 2 - 1:	Die Stellung ausgewählter Ziele im Zielsystem der Unternehmer vom Typ I (idealistischer Isolationist)	197
Übersicht A/IV - 2 - 2:	Die Stellung ausgewählter Ziele im Zielsystem der Unternehmer vom Typ II (hedonistischer Pragmatiker)	197
Übersicht A/IV - 2 - 3:	Die Stellung ausgewählter Ziele im Zielsystem der Unternehmer vom Typ III (opportunistischer Pragmatiker)	198
Übersicht A/V - 1:	Der ideale Unternehmer aus der Sicht der Unternehmer im mittelständischen Handel der Bundesrepublik Deutschland im Jahre 1976 ...	200

		Seite
Übersicht A/V - 2 - 1:	Der ideale Unternehmer aus der Sicht der Unternehmer vom Typ I (idealistischer Isolationist)	202
Übersicht A/V - 2 - 2:	Der ideale Unternehmer aus der Sicht der Unternehmer vom Typ II (hedonistischer Pragmatiker)	203
Übersicht A/V - 2 - 3:	Der ideale Unternehmer aus der Sicht der Unternehmer vom Typ III (opportunistischer Pragmatiker)	204
Übersicht A/VI - 2.1:	Die Unternehmertypen nach Schnutenhaus ..	209
Übersicht A/VI - 3:	Die Synopse der Referenztypologien und der Typologie der vorliegenden Arbeit.....	220
Übersicht A/VI - 4.2:	Der Vergleich der gemessenen Rangreihe der Unternehmerziele mit der Rangreihe nach der Messung des Instituts für Industrieforschung und betriebliches Rechnungswesen an der Universität München	225
Übersicht A/VI - 5.2:	Der Vergleich der gemessenen Rangreihe der Unternehmerziele mit der Rangreihe nach der Messung von Klein-Blenkers	228
Übersicht A/VI - 6.2:	Der Vergleich der gemessenen Rangreihe der Unternehmerziele mit der Rangreihe nach der Messung von Kunt	233
Übersicht A/VI - 7:	Die Synopse der Referenzmessungen und der Zielmessung der vorliegenden Arbeit ..	235

Übersicht A/VII - 1: Die Stellung der vorliegenden Ergebnisse zur unternehmerischen Zielstruktur innerhalb der derzeitigen Mittelstandsforschung..... 237

Übersicht B/II - 2: Die stereotypen Wert-Assoziationen der Verbraucher für unterschiedliche Unternehmensgrößen, dargestellt am Beispiel des Einzelhandels 253

Übersicht D/III - 1: Die Beziehungen zwischen unternehmerischen Zielen, Strukturelementen und Basisstrategien - Das Totalmodell - 288

Übersicht D/III - 2: Das Zielmodul - Die alternativen Inputgrößen des Zielmoduls - 289

Übersicht D/III - 3: Das Strukturmodul 291

Übersicht D/III - 4: Das Strategiemodul 293

Übersicht D/III - 5: Das Marktwirkungsmodul 294

VERZEICHNIS DER SCHAUBILDER

ERSTES KAPITEL:

ZWEITES KAPITEL:

		Seite
Schaubild B/II - 2:	Der Lebenszyklus der Einzelhandels-institutionen	65
Schaubild C/I - 1 :	Die Alterspyramide der Selbständigen der Bundesrepublik Deutschland im Jahre 1974...	75

DRITTES KAPITEL:

Schaubild A/II - 3	Zwei Erklärungsansätze zur Verteilung der Antworten bei der indirekten Zielmessung durch drei Simulationen	160
Schaubild B/II - 1 :	Der Standorteinfluß auf das unternehmerische Zielsystem	241
Schaubild B/II - 2 -1:	Der Einfluß der Unternehmensgröße auf die Stückkosten nach Leibenstein	248
Schaubild B/II - 2 -2:	Der Gesamtkostenverlauf bei mutativer Unternehmensgrößenvariation	251

Erstes Kapitel

DIE PROBLEMSTRUKTUR UND IHRE ABGRENZUNG

A. ZUR KRITIK AN DER GEGENWÄRTIGEN BESCHÄFTIGUNG MIT MITTELSTANDSSPEZIFISCHEN PROBLEMEN

Die Wettbewerbswirtschaft basiert auf einer Vielzahl von Wirtschaftseinheiten, die von selbständigen Entscheidungsträgern auf eigenes Risiko betrieben werden. Das Problem der Existenzerhaltung des mittelständischen Unternehmertums ist somit viel umfassender als die Frage nach dem Überleben des einen oder anderen Betriebes. Die Strukturen und Entwicklungstendenzen in der mittelständischen Wirtschaft sind von zentraler wirtschafts- und gesellschaftspolitischer Bedeutung. Dementsprechend findet sich auch das Bekenntnis zu freiem Wettbewerb und freiem Unternehmertum in den Grundlagenprogrammen aller verfassungstragenden Parteien der Bundesrepublik Deutschland. Die Stärkung leistungsfähiger mittlerer und kleiner Unternehmen wird als wichtiges Element der Wirtschaftspolitik anerkannt.

Trotzdem hört man - auch aus dem Umfeld der drei großen Parteien - in jüngerer Zeit Stimmen, die mit zunehmender Lautstärke dazu aufrufen, das marktwirtschaftliche Konzept zu "überdenken". Damit stellen sie zwangsläufig die gesamtwirtschaftliche Bedeutung des selbständigen Unternehmers in Frage.

Die Crux dieser Diskussion sind die vagen Spekulationen oder verbreiteten Vorurteile, die bedingt durch mangelnde empirisch abgesicherte Informationen über Erscheinungsbild und Verhalten "des Unternehmers" als angeblich gesichertes Faktenwissen zugrundegelegt werden.

Den empirischen Wirtschafts- und Sozialwissenschaften fällt zur Beseitigung dieses höchst gefährlichen Informationsvakuums die Aufgabe zu, aus der klein- und mittelbetrieblichen Erfahrungswelt Hypothesen über das Unternehmerverhalten aufzustellen. Die Betriebswirtschaftslehre - und hier ist primär die Handelsforschung angesprochen - kann sich heute weniger denn je den Luxus erlauben, auf den selbständigen Unternehmer bzw. das mittelständische Unternehmen als eigenständiges Erkenntnisobjekt zu verzichten.

Der Handel, mit der für ihn typischen Form der dispositiven Freiheitsgrade, früher der klassische Sektor des kleinbetrieblich Selbständigen, wandelte sich zu dem Bereich, in dem wegen des verschärften Wettbewerbes moderner Vertriebsformen und der zunehmenden Umsatzkonzentration bei den Konzernbetrieben das Schlagwort vom Tod des mittelständischen Gewerbetreibenden geprägt wurde. Die Gestalt der "Tante Emma" erschien als Symbolfigur für den verdrängten Selbständigen.

Eine Bestandsaufnahme der bisher von der Handelsforschung aufgestellten Ansätze mittelstandsspezifischer Hypothesen bleibt jedoch im großen und ganzen unbefriedigend. Ein wesentlicher Teil wurde lediglich aus Basistheorien der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre mit Hilfe des generellen Instrumentariums der Methodenlehre deduziert, obwohl gerade hier die Adäquanz zu speziellen kleinbetrieblichen Phänomenen mehr als fraglich ist. Hochgradig individualistische Führungs-, Kontroll- und Informationskonzepte, die der Leitung mittelständischer Unternehmen das Gepräge geben, lassen sich beispielsweise nicht ohne weiteres aus den Managementtheoremen herleiten, wie sie die allgemeine Betriebswirtschaftslehre im Hinblick auf Großbetriebe formuliert und überprüft hat.

Für die theoretische Erfassung des Klein- und Mittelbetriebes fehlen noch die primitivsten Abstraktionsregeln für Funktionen wie Persönlichkeitseinsatz des Inhabers, zwischenmenschliche Bindungen und andere organisationsprägende Beziehungen, die bisher zwar vermutet, aber in der Empirie nicht operationalisiert und isoliert nachgewiesen werden konnten.

Neben den Schwierigkeiten der Übertragung von Theorien aus der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre und der mangelnden Griffigkeit des methodologischen Instrumentariums fällt im derzeitigen Theoriestand der mittelstandsorientierten Handelsforschung die Vielzahl der Hypothesen unterschiedlichster Abstraktionsgrade auf, die noch völlig unverbunden nebeneinander stehen. Viele Ansätze aus den Hilfs- und Nachbardisziplinen der Handelsforschung finden noch nicht den wünschenswerten Zugang in die ökonomischen Überlegungen.

B. DAS ERKENNTNISOBJEKT

I. Die Entwicklung und der Stand der aktuellen mittelstandsorientierten Handelsforschung im Überblick

Die Bereitstellung von Informationen für alle am Handel Beteiligten und Interessierten bestimmt den Zweck und die Methoden der Handelsforschung. Innerhalb des institutionenorientierten Ansatzes der Handelsforschung sind die Personen und Institutionen des Handels die relevanten Informationsobjekte.
Die Kristallisation dieser Elemente zu wissenschaftlich intersubjektivierbaren Erkenntnisobjekten erfolgt nach dem Standpunkt der jeweiligen Forschungsfrage.
Im Rahmen der mittelstandsorientierten Handelsforschung ist also ein soziologischer, mehr ständischer Aspekt auf der einen Seite und der Gesichtspunkt spezieller betriebsgrößenabhängiger Fragen auf der anderen Seite zu berücksichtigen.

Die Entwicklung der Mittelstandsforschung, eingeschlossen die mittelstandsorientierte Handelsforschung litt und leidet neben dieser Doppelköpfigkeit der Betrachtungsweise auch unter einer mangelnden Übereinkunft über die wesentlichen Grundbegriffe, z. B. über eine allgemeinverbindliche Definition oder Definitionsmethode der Mittelständischkeit eines Unternehmens.

Während die letztgenannten Abgrenzungsschwierigkeiten zwar den Raum, für den die Erkenntnisse der Mittelstandsforschung Geltung haben beeinträchtigen, die Forschungsrichtung aber unbeeinflußt lassen, führte der Dualismus im Problemverständnis zu zwei differenzierten Betrachtungsweisen:

a.) Die objektivistische, größenstrukturorientierte Mittelstandsforschung

b.) Die normative, standesorientierte Mittelstandsforschung

Die erstgenannte Richtung beschäftigt sich mit den Konsequenzen, die sich für eine arbeitsteilige Volkswirtschaft aus dem Nebeneinander unterschiedlich großer Betriebseinheiten ergeben und versucht, Gesetzmäßigkeiten aus den Strukturverschiebungen abzuleiten, z.B. Konzentratrationstrends bei makroökonomischer Problemabgrenzung.

Daneben werden die einzelbetrieblichen Auswirkungen der jeweiligen Unternehmensgröße auf die individuellen betrieblichen Teilpolitiken, die Beschaffungs-, Absatz-, Faktorkombinations-, und Finanzierungs- , sowie Managementpolitik im Rahmen der objektivistischen, größenstrukturorientierten Mittelstandsforschung abgehandelt. Insbesondere die Frage der "optimalen Unternehmensgröße" aus kostentheoretischer Sicht ist schwerpunktmäßig hier eingeordnet.

Am Anfang einer deratigen Betrachtung steht die quantitative Definition des Mittelstandsbegriffes. Dieses Problem zog schon sehr früh die Mittelstandsforscher in seinen Bann:

Moulin und Aerts versuchten 1954 durch ihre umfassende Bibliographie der größenstrukturorientierten Mittelstandsforschung eine Ausgangsbasis für weitere quantitative Forschungsansätze zu schaffen, indem sie die in der Literatur verwendeten Mittelstandsbegriffe enzyklopädisch erfassten und analysierten.[1)]
Auch der internationale Mittelstandskongreß in Madrid verdeutlichte den Mittelstandsbegriff als die Crux einer umfassenden strukturorientierten Mittelstandsforschung.[3)] Die grundlegende Arbeit von Gantzel schließlich manifestierte die Unzweckmäßigkeit einer generellen Mittelstandsdefinition.[2)]

Für die empirische größenstrukturorientierte Mittelstandsforschung scheint daher ein am Forschungsziel ausgerichteter Mittelstandsbegriff, wie er auch dieser Arbeit zugrunde liegt am fruchtbarsten zu sein.

Die objektivistische, größenstrukturorientierte Mittelstandsforschung besitzt hinsichtlich ihrer mikroökonomischen Forschungsziele eine bemerkenswerte Tradition. Schon die frühen Arbeiten von Kosiol zu den Konsequenzen der Unternehmensgröße auf die Faktorkombinationspolitik müssen hier eingeordnet werden.[4)]

---

1) Vgl. Moulin, Léon; Aerts, Luc: Les classes moyennes. Essai de bibliographie critique d'une définion, in: Revue d'Histoire Economique et Sociale, Bd. 32, Heft 2, Paris 1954

2) Vgl. Gantzel, Klaus-Jürgen: Wesen und Begriff der mittelständischen Unternehmung, Abhandlungen zur Mittelstandsforschung Nr. 4, (Westdeutscher Verlag) Köln, Opladen 1962

3) Vgl. Müller, Heinz: Der Begriff des gewerblichen Mittelstandes in der internationalen statistischen Praxis, in: Utz, A.F. (Hrsg.): Der Mittelstand in der Wirtschaftsordnung heute. Die Akten des internationalen Mittelstandskongresses von Madrid (7. - 11. Mai 1958), (Sammlung Politeia) Veröffentlichungen des internationalen Instituts für Sozialwissenschaft und Politik, Bd. XII, Heidelberg, Löwen 1959, S. 68-70

Nach dem Kriege beeinflußten die Abhandlungen von Behrens und Theisen in erster Linie die Entwicklung dieses Zweiges der Mittelstandsforschung, insbesondere hinsichtlich der Handelsforschung.[5)]

Die neuere objektivistische, größenstrukturorientierte Mittelstandsforschung, wie sie vornehmlich vom Institut für Mittelstandsforschung Köln/Bonn gepflegt wird, beschränkt sich heute nicht nur auf die faktorkombinationspolitischen Auswirkungen unterschiedlicher mikroökonomischer Strukturen, sondern hat sich in Richtung auf die Marketing- und die Managementkonsequenzen geöffnet.[6)]

---

4) Vgl. Kosiol, Erich: Der Einfluß der Betriebsgröße auf die Kostengestaltung im deutschen Einzelhandel, in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, 24. Jahrg., 1930, S. 124-136
Kosiol, Erich: Der Einfluß der Betriebsgröße auf die Kostengestaltung im deutschen Großhandel, in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, 25. Jahrg., 1931, S. 281-292

5) Vgl. Behrens, Karl-Christian: Die Problematik der optimalen Betriebsgröße im Einzelhandel, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 22. Jahrg., 1952, S. 205-228
Theisen, Paul: Eine andere Auffassung zur Betriebsgrößenanalyse, in: Mitteilungsblatt des Handelsinstituts an der Universität des Saarlandes, Heft 19/20, 1962, S. 47-58

6) Institut für Mittelstandsforschung (Hrsg.): Ergebnisse längerfristiger Beobachtungen der Entwicklung mittelständischer Einzelhandlungen, Abhandlungen zur Mittelstandsforschung Nr. 20, (Kölner Universitätsverlag) Köln 1970
Klein-Blenkers, Fritz: Ansatzstellen und Maßnahmen zur Verbesserung der Betriebsführung des mittelständischen Einzelhandels, unter Berücksichtigung staatlicher Gewerbeförderungsmaßnahmen, (Kölner Universitätsverlag) Köln 1971
Henning, Eleonore; Reske, Winfried: Schulungs- und Beratungsmaßnahmen zur Förderung der Leistungsfähigkeit mittelständischer Unternehmer, (Kölner Universitätsverlag) Köln 1971
Oelschläger, Klaus: Das Finanzierungsverhalten in der Klein- und Mittelindustrie, Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 50, (Verlag Otto Schwartz) Göttingen 1971
Thürbach, Ralf Peter: Betriebsführung und elektronische Datenverarbeitung im Einzelhandel. Möglichkeiten und Erfahrungen beim Einsatz der EDV zur Verbesserung der Betriebsführung in Klein- und Mittelbetrieben, Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 66, (Verlag Otto Schwartz) Göttingen 1976

In Bezug auf die makroökonomischen Forschungsziele wächst die objektivistische, größenstrukturorientierte Mittelstandsforschung mit dem zunehmenden Problembewußtsein der staatlichen Instanzen und den Versuchen einer Mittelstandspolitik.

Eine generelle Rechtfertigung fand dieser Forschungszweig zunächst durch die Untersuchungen von Röpke,[7] Aegenendt-Papesch,[8] Bickel[9] und Bayer.[10]

Die neuere Forschung wurde um funktionale und regionale Aspekte erweitert und somit die Aussagen differenzierter. Auch hier nahm das Institut für Mittelstandsforschung entscheidenden Einfluß auf die Entwicklung. Exemplarisch sind hier die Arbeiten von Thürbach und Menzenwerth.[11] Sie begründen eine quantitative Erfassung der Dynamik innerhalb mittelständischer Unternehmensgrößenklassen. Die Studie von Kubista ergänzt jene Strukturanalysen noch um Wettbewerbsaspekte.[12]

---

7) Vgl. Röpke, Wilhelm: Die Funktionen des Klein- und Mittelbetriebes in der Volkswirtschaft, in: Handwerk und Kleinhandel in der modernen Volkswirtschaft, Entwicklungsmöglichkeiten und Rechtsgrundlage, (Schriftenreihe des schweizerischen Instituts für gewerbliche Wirtschaft) St. Gallen 1947, S. 21-40

8) Vgl. Aegenendt-Papesch, Renate: Die Funktionen der Klein- und Mittelbetriebe in der wettbewerblichen Marktwirtschaft, Abhandlungen zur Mittelstandsforschung Nr. 2, (Westdeutscher Verlag) Köln, Opladen 1962

9) Vgl. Bickel, Wolfgang: Das unbestrittene Feld kleiner und mittlerer Wirtschaftseinheiten in der gewerblichen Wirtschaft der Bundesrepublik Deutschland, Diss. Mannheim 1962

10) Vgl. Bayer, Hans: Das mittlere personengeprägte Unternehmen als Wirtschaftsstabilisator, Forschungsberichte des Landes Nordrhein- Westphalen, Nr. 1173, (Westdeutscher Verlag) Köln, Opladen 1963

11) Vgl. Thürbach, Ralf-Peter; Menzenwerth, Heinz-Hermann: Die Entwicklung der Unternehmensgrößen in der Bundesrepublik Deutschland von 1960 bis 1972 - Mittelstandsstatistik, Beiträge zur Mittelstandsforschung Nr.4, (Verlag Otto Schwartz) Göttingen 1975

12) Vgl. Kubista, Bernd: Unternehmensgrößenbezogene Strukturpolitik und Wettbewerb, (Verlag Otto Schwartz) Göttingen 1975

In diesem Zusammenhang darf auch der Beitrag von Mayer nicht unerwähnt bleiben, der erstmalig den Versuch unternimmt, aus den Konjunkturabläufen Gesetzmäßigkeiten für die Größenstrukturdynamik der mittelständischen Betriebe abzuleiten.[13)]

Die Aussagen der normativen, standesorientierten Mittelstandsforschung liegen der objektivistischen, größenstrukturorientierten Mittelstandsforschung als Daten zugrunde. Sie beeinflussen den Rahmen in dem sich die Mittelstandsforschung vollzieht. Ihre Axiome determinieren die Forschungsziele und bestimmen nicht zuletzt die Forschungsmethoden, da gerade in der Mittelstandsforschung die Methoden, durch die normative Grundhaltung des Forschenden geprägt, grundsätzlich nicht wertfrei sind.

Obwohl die normative, standesorientierte Mittelstandsforschung als der historisch ältere Zweig der Mittelstandsforschung angesehen werden muß, macht sich hier ein ungeheurer Nachholbedarf schmerzlich bemerkbar.

Schon Platons Politeia widmet der Betrachtung der Stände innerhalb des staatlichen Gemeinwesens breiten Raum. So tauchen schon in der Antike Überlegungen zur Bewertung der kategorialen Hauptstände,(Philosophen, Staatenlenker und Großkaufleute; Krämer, Handwerker und freie Bauern als der antike Mittelstand; Krieger; Proletarier) ihrer Bedeutung für das gesellschaftliche Zusammenleben, sowie die Erhaltenswürdigkeit und die Förderung einzelner Stände auf.

Die Spätrenaissance belebte diese Gedanken insbesondere in den zahlreichen, damals sehr beliebten Beschreibungen der Hauptstände hierarchisch gegliedert nach ihrer "Nützlichkeit".

---

13) Vgl. Mayer, Albert: Die Bedeutung von Struktur- und Wachstumseffekten aufgrund konjunktureller Schwankungen für den gewerblichen Mittelstand und eine mittelstandsorientierte Wirtschaftspolitik, (Verlag Otto Schwartz) Göttingen 1975

Die Polarisierung in der heutigen normativen, standesorientierten Forschung wurde schließlich - sieht man von den Umorientierungen der Französischen Revolution ab - durch die Schriften von Karl Marx verursacht. Marx und Engels verstehen die Mittelschichten als Phänomene der ökonomischen Realität. Ihnen werden von der frühen marxistischen Theorie auch die kleinen Industriellen und Händler zugerechnet.

Die normative, standesorientierte Mittelstandsforschung bedarf der Abgrenzung in einen makroökonomischen und einen mikroökonomischen Bereich. Unter makroökonomischem Problemaspekt sollte sie die theoretischen Grundlagen für die Mittelstandspolitik des Staates und der konsolidierenden Institutionen, wie der Verbände schaffen. Dazu gehören die Begründungen der Kriterien für eine Erhaltenswürdigkeit des gewerblichen Mittelstandes genauso wie die Bewertung und Fixierung der methodischen und inhaltlichen Ziele der oben umrissenen objektivistischen, größenstrukturorientierten Mittelstandsforschung.

Bei den von der normativen, standesorientierten Mittelstandsforschung formulierten Aussagen handelt es sich um primäre Werturteile, die implizit oder explizit jeder mittelstandsorientierten Forschung zugrunde liegen. So wäre jede Erörterung zur Entwicklung der Unternehmensgrößen absurd, wenn nicht zuvor das Werturteil akzeptiert würde, daß die Übernahme von Eigenrisiko durch Privatpersonen wirtschaftspolitisch wünschenswert ist.

Ebenso stark sind diese fundamentalen, primären Werturteile unter mikroökonomischen Problemaspekten zu gewichten. Erscheint die Optimierung der Faktorkombination in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße nicht nur dann sinnvoll, wenn die Erhaltung des Klein- oder Mittelbetriebes vom Unternehmer als primäres Werturteil akzeptiert wurde?
Während in der makroökonomischen Mittelstandsforschung die Mehr-

zahl der Autoren normative, standesorientierte Überlegungen den objektivistischen, größenstrukturorientierten Ausführungen voranstellt und sich so um einen gemischt normativen, objektivistischen Ansatz bemüht, entbehrt der weitaus überwiegende Teil der mikroökonomischen Mittelstandsforschung derartiger Betrachtungen.

Diese Forschungslücke erstaunt allerdings nicht. Entsteht sie doch durch die Tatsache, daß die hier einzufügenden Erkenntnisse aus dem Grenzbereich zwischen standesorientierter Mittelstandsforschung und der Zielforschung stammen. Ganz konkret muß hier der Mittelstandtheoretiker eine Antwort auf die Frage geben, ob für den klein- und mittelbetrieblichen Unternehmer sein mittelständisches Dasein wünschenswert erscheint, ob also die Erhaltung der Eigenverantwortlichkeit für sein Unternehmen ein allgemein akzeptierten Ziel ist oder nicht.

Übersicht B/I:

Die Problemabgrenzung der Mittelstandsforschung

Historischer Ausgangspunkt	Grundrichtung	ökonomische Abgrenzung	Forschungsgegenstand, z.B.:
Produktions- und kostentheoretische Implikationen unterschiedlicher Betriebsgrößen	objektivistische, größenstrukturorientierte Mittelstandsforschung	makroökonomische:	Konzentrationstrends im Handel
		mikroökonomische:	Möglichkeiten zur Verbesserung des Managements
Politische Werturteile zur historischen Gesellschaftlichen Entwicklung	normative, standesorientierte Mittelstandsforschung	makroökonomische:	Volkswirtschaftliche Bedeutung privaten Eigenrisikos
		mikroökonomische:	Unternehmerziele im mittelständischen Handel

II. Die Entwicklung und der Stand der betriebswirtschaftlichen Zielforschung im Überblick

Der wissenschaftsgeschichtliche Ursprung der betriebswirtschaftlichen Zielforschung reicht bis zu den Anfängen der allgemeinen menschlichen Bedürfnisforschung zurück. Diese fand schon sehr bald Eingang in ökonomische Überlegungen und entwickelte sich frühzeitig neben dem speziellen psychologischen Schriftum in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur zu einer ausgeprägten Eigenständigkeit.[14)]

Jene frühe ökonomische Bedürfnisforschung war sich ihres normativen Fundamentes sehr wohl bewußt. Dementsprechend wollte schon Döring die menschlichen Bedürfnisse als Wertursache der (inneren) Güter behandelt wissen.[15)]
Bereits in dieser Entstehungsphase der Zielforschung tauchen Betrachtungen zu möglichen Zielhierarchien auf,und auch das im Rahmen dieser Arbeit analysierte Ziel der unternehmerischen Selbständigkeit klingt an, wenn zum Beispiel Paulsen als höchstes Ziel des Lebens die Vollendung der eigenen Persönlichkeit setzt, "die volle Bestätigung der eigenen Kräfte in der Selbstbehauptung und Selbstdurchsetzung".[16)]
Die Problematik der Systematisierung der Ziele in einen allgemeinen menschlichen Bereich und den ökonomischen, im speziellen Falle unternehmerischen Bereich, blieb auch damals nicht unbeachtet, zumal in diesem Zusammenhang die Frage nach den außerökonomischen Maßstäben für die Zielbewertung zu beantworten war.

---

14) Vgl. Tiburtius, Joachim: Der Begriff des Bedürfnisses. Seine psychologische Grundlage und seine Bedeutung für die Wirtschaftswissenschaft, Sonderabdruck aus den Jahrbüchern für Nationalökonomie und Statistik, Dritte Folge, Bd. XLVIII, Heft 6, (Gustav Fischer) Jena 1914

15) Vgl. Döring, August: Philosophische Güterlehre, Berlin 1888, zit. nach: Tiburtius, Joachim: Der Begriff des Bedürfnisses. Seine psychologische Grundlage und seine Bedeutung für die Wirtschaftswissenschaft, Sonderabdruck aus den Jahrbüchern für Nationalökonomie und Statistik, Dritte Folge, Bd. XLVIII, Heft 6, (Gustav Fischer) Jena 1914 , S. 21

Tiburtius nimmt hier eine klare Trennung vor. Er vertritt den Standpunkt, für die Zuordnung des Zieles bzw. Bedürfnisses sei letzlich entscheident, ob es zu einer wirtschaftlichen Handlung führt.[17] Bestimmend ist also die enge Beziehung zwischen dem Unternehmerziel und der Unternehmerleistung.
Diese Definition vesetzte Tiburtius darüber hinaus in die Lage, die "sittlichen Motive der Unternehmerleistung" wegen ihrer Bedeutung für die individuelle wirtschaftliche Handlungsweise in die Zielforschung einzuführen.[18]

Das Selbständigkeitsziel, obschon klar als motorisches Element im Handel erkannt, blieb allerdings lange Zeit als angeblich nicht operationalisierbar der empirischen Zielforschung verschlossen.

So führt beispielsweise Lampe aus:" Die Selbständigkeit der Träger von Handelsleistung ist zwar ein Faktor von größter Bedeutung, läßt sich aber nicht messen. Die Motive aus denen heraus gewirtschaftet wird, bleiben für die grundlegenden, rein theoretischen Untersuchungen ohne Bedeutung."[19]

---

16) Vgl. Paulsen : System der Ethik, Bd. 1, Zit. nach: Tiburtius, Joachim: Der Begriff des Bedürfnisses. Seine psychologische Grundlage und seine Bedeutung für die Wirtschaftswissenschaft, Sonderabdruck aus den Jahrbüchern für Nationalökonomie und Statistik, Dritte Folge, Bd. XLVIII, Heft 6, (Gustav Fischer) Jena 1914, S. 27

17) Vgl. Tiburtius, Joachim: Der Begriff des Bedürfnisses. Seine psychologische Grundlage und seine Bedeutung für die Wirtschaftswissenschaft, Sonderabdruck aus den Jahrbüchern für Nationalökonomie und Statistik, Dritte Folge, Bd. XLVIII, Heft 6, (Gustav Fischer) Jena 1914, S. 21

18) Vgl. Tiburtius, Joachim: Lage und Leistungen des deutschen Handels, (Duncker u. Humblot) Berlin, München 1949, S. 305 - 313

19) Vgl. Lampe, Adolf: Umrisse einer Theorie des Handels, Aus dem Nachlass herausgegeben von: Rudolf Rohling, (Duncker u, Humblot) Berlin 1958, S. 30

Im Gegensatz zu Tiburtius verlagert Lampe die zieltheoretischen Überlegungen vom wirtschaftenden Einzelindividuum auf das Wirtschaftsganze und gelangt auf dieser Ebene zu normativen Zielaussagen. Für Lampe ist das gesamtwirtschaftliche Ziel des Handels - nicht des Händlers- der Spannungsausgleich zwischen den beiden Polen unternehmerischer Tätigkeit, dem produktionstechnischen Umformungswillen und dem marktorientierten Ausrichtungswillen.[20]

Die optimale Lösung dieses Zieles ist nach Lampe dann erreicht, wenn die in falscher Angebotsausrichtung begründeten "Kapitalfehlleitungsverluste" minimiert sind.

Eine derartige Abhandlung der Ziele kann ein brauchbares Gerüst für eine normative Handelsforschung schaffen, bleibt aber im Übrigen für die Arbeiten der empirischen Zielforschung zwangsläufig unbefriedigend.
weitaus ergiebiger sind in diesem Zusammenhang Lampes Grundrisse einer allgemeinen Spannungstheorie.
Lampes Spannungstheorie bildet innerhalb der geschichtlichen Entwicklung der betriebswirtschaftlichen Zielforschung das unmittelbare Anschlußstück an Tiburtius´Bedürfnislehre[21]

Die neuere Zielforschung, die bis heute ihre enge theoretische Verknüpfung mit der wirtschaftlichen Funktionenlehre, insbesondere jener frühen Diskussion der Handelsfunktionen nicht leugnen kann, baut auf diesen von Tiburtius und Lampe geschaffenen Fundamenten auf. Ihre derzeitige Gestalt wurde nachhaltig von Witte und dem Kreis um Witte geprägt.

---

20) Vgl. Lampe, Adolf: Umrisse einer Theorie des Handels. Aus dem Nachlass herausgegeben von: Rudolf Rohling, (Duncker u. Humblot) Berlin, 1958, S. 23 + 34

21) Vgl. Spannungsarten und Spannungsgrade, sowie eine Ordnung der Spannungsarten in:
Lampe, Adolf: Umrisse einer Theorie des Handels. Aus dem Nachlas herausgegeben von: Rudolf Rohling, (Duncker u. Humblot) Berlin 1958, S.42- 50

Vor allem verdankt die empirische Zielforschung Witte die Einführung des Experimentes zur Erforschung und Prüfung des betriebswirtschaftlich relevanten Verhaltens von Entscheidungsträgern.[22]

Als die charakteristischen Arbeiten zur empirischen Zielforschung haben die Ergebnisse von Hauschildt der modernen experimentellen Zielforschung Profil verliehen.[23]

III. Zur Berechtigung einer mittelstandsorientierten Zielforschung

In der Zusammenfassung des eben Ausgeführten findet die mittelstandsorientierte Zielforschung und somit diese Arbeit ihre Berechtigung :

Die normative, standesorientierte Mittelstandsforschung schafft erst die Voraussetzungen für eine objektivistische, größenstrukturorientierte Mittelstandsforschung. Die empirische Zielforschung ihrerseits findet ihre Aufgabe in der Deskription und Bewertung der unternehmerischen Handlungsnormen.

Ist es jedoch zweckmäßig, eine eigenständige mittelstandsorientierte Zielforschung von der allgemeinen empirischen Zielforschung abzutrennen ? Auf diese Frage muß die Antwort von der Zielforschung selber gefunden werden. Gelten für den mittelständischen Unternehmer Handlungsnormen, die andererseits z. B. dem großbetrieblichen Konzernchef fremd sind? Zeichnen sich diese Vorstellungen vom unternehmerischen Selbst und der unternehmerisch zu gestaltenden Umwelt durch eine gewisse Konstanz im Verhaltensmuster aus, dann

---

22) Vgl. Witte, Eberhard: Das Informationsverhalten in Entscheidungsprozessen, (C.B. Mohr/Paul Siebeck) Tübingen 1972, S.165- 186

23) Vgl. Hauschildt, Jürgen: Die Struktur von Zielen in Entscheidungsprozessen - Bericht aus einem empirischen Forschungsprojekt, In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 25. Jahrg., 1973, S. 708 - 758

Hauschildt, Jürgen: Entscheidungsziele. Zielbildung in innovativen Entscheidungsprozessen. Theoretische Ansätze und empirische Prüfung, (Verlag J.C.B.Mohr/ Paul Siebeck) Tübingen 1977

muß methodisch und inhaltlich ein Zweig in der empirischen Zielforschung geschaffen werden, der sich vornehmlich diesen Phänomenen widmet. Oder negativ argumentiert: Eine spezielle mittelstandsorientierte Zielforschung müßte dann als überflüssig abgelehnt werden, wenn die Basisziele des Unternehmerhandelns unabhängig von der technisch-organisatorischen Einheit wären, mit deren Hilfe sie realisiert werden können oder sollen.
Eine derartige Hypothese enthält aber die Prämisse der Austauschbarkeit unternehmerisch tätiger Individuen und müßte zwangsläufig die Einstufung mittelständischer Unternehmer als "Unternehmer zweiter Klasse" oder "Grenzunternehmer" zur Folge haben.

Hier sieht die vorliegende Arbeit ihre Aufgabe. Sie soll durch die Formulierung und Überprüfung von Hypothesen zu typisch mittelständischen Unternehmerzielen und unternehmerischen Verhaltensweisen die Basis für eine weiterführende mittelstandsorientierte Zielforschung schaffen oder diese bei Ablehnung der Hypothesen in die allgemeine empirische Zielforschung zurückverweisen.

IV. Die Abgrenzung der Grundbegriffe

Der mittelständische Unternehmer als Erkenntnisobjekt eines Forschungsvorhabens ist zunächst ein fiktives, aus den Phänomenen der Realität abgeleitetes Konstrukt, das aus dem empirischen Untersuchungsgegenstand durch Abstraktion gewonnen wird.

An dieser Stelle wird eine scharfe Abgrenzung des begrifflichen Instrumentariums dieser Arbeit erforderlich, um eine spätere Überprüfung der Hypothesen zu ermöglichen.
Das hier zugrundegelegte Erkenntnisobjekt ist der selbständige Unternehmer, der ein mittelständisches Handelsunternehmen plant, organisiert, führt und kontrolliert.

Die Eckpunkte dieser Abgrenzung bilden die drei kategorialen Merkmale unternehmerischen Seins:

- das Privateigentum am Produktivvermögen der Unternehmung,
- die entscheidende Gestaltung einer konkreten technisch-organisatorischen Wirtschaftseinheit (Betrieb),
- die Eigenverantwortlichkeit innerhalb der unternehmerischen Entscheidungswelt.

Privateigentum am Produktivvermögen und Unternehmertum bedingen sich gegenseitig. Die Entscheidungen über die Disposition von Fremd- bzw. "Kollektiveigentum" bleiben ihrer Natur nach stets verwaltend. Der Disponent, als ausführendes Organ eines übergeordneten Einzel- oder Gruppenwillens empfindet sich günstigstenfalls einer von ihm verbindlich akzeptierten Norm verantwortlich. Im ungünstigsten Fall ist die Angst vor möglichen Sanktionen weisungsgebender Institutionen das prinzipielle Regulativ des Verhaltens.

Da eine derartige Definition aber nicht nur den verwaltenden Wirtschaftsführer der Zentralplanwirtschaft aus den Reihen der Unternehmer ausschließt, sondern auch den "beauftragten Unternehmer", den Manager der Marktwirtschaft, müssen diesen begrifflichen Problemen noch einige Worte gewidmet werden:
Entscheidungsträger, die Verfügungen über fremdes Eigentum treffen, sei es als Geschäftsführer einer mittleren GmbH oder als Vorstandsvorsitzender einer milliardenstarken AG fallen nicht unter die Extension des hier gewählten Unternehmerbegriffs.
Vom Eigentümer beauftragte Unternehmer sollen hier als Manager nicht als Unternehmer verstanden werden. (Zumal sich der Begriff Manager nicht wie vielfach angenommen vom lateinischen "manu agere" = mit der Hand arbeiten, sondern von "mansionem agere" = für jemanden das Haus bestellen ableitet.)
Eine solche begriffliche Trennungslinie zwischen Unternehmern und Managern steht wohl im Widerspruch zum verbreiteten Gebrauch der Umgangssprache, erscheint jedoch im Rahmen einer Studie, die dem Selbständigkeitsstreben gewidmet ist, durchaus zweckmäßig.

Nicht zuletzt deshalb, weil die Merkmale dieses Zieles unterschiedlichen Motivationsstrukturen entspringen, je nachdem, ob es sich um einen Unternehmer oder einen Manager im hier verwendeten Sinne handelt.

Ohne an dieser Stelle den Hypothesen, die im weiteren Verlauf dieser Untersuchung noch zu prüfen sind, vorgreifen zu wollen, kann vermutet werden, daß sich das Selbständigkeitsstreben des Managers in nicht unerheblichem Maße auf die Unabhängigkeit von den Unternehmenseigentümern in Gestalt von Aufsichts- oder Beiräten, oder seinen Kollegen in der Geschäftsleitung erstreckt.

Der Bezug zu einer technisch- organisatorischen Wirtschaftseinheit beschränkt die Betrachtungen auf den Gewerbetreibenden und grenzt ihn gegen Freiberufler wie Rechtsanwälte und Ärzte ab. Diese Begriffsunterscheidung erfolgt unter dem ständisch, normativen Aspekt der mittelstandsorientierten Zielforschung.

Die Eigenverantwortlichkeit innerhalb der unternehmerischen Entscheidungswelt schließlich prägt das Abgrenzungsmerkmal Selbständigkeit. Sie betrifft vornehmlich die Unabhängigkeit von externen, also außerbetrieblichen Entscheidungszentren. Der Akt der unternehmerischen Willensbildung bleibt von den Zielen fremder Institutionen (Unternehmen; Staat, u.ä .) und Individuen weitgehend unbeeinflußt. Es sei denn, diese Ziele werden vom Unternehmer akzeptiert und im Zuge seiner unternehmerischen Sozialisation verinnerlicht.

Der Begriff "selbständiger Unternehmer" soll hier wie folgt definiert sein:

Der selbständige Unternehmer ist ein Individuum, das bei der Verfolgung selbstgesteckter Ziele in Eigenverantwortung (=selbständig) Entscheidung über die Disposition seines Privateigentums innerhalb einer technisch-organisatorischen Wirtschaftseinheit trifft, dabei zum Zwecke des Leistungsaustausches auf den Märkten auftritt und aus dieser Tätigkeit überwiegend seinen Lebensunterhalt bestreitet.

Die im Rahmen dieser Arbeit gewählte Definition kann durch den begrifflichen Ansatz Gantzels [24] weiter präzisiert werden. Gantzel kommt hinsichtlich des Merkmals Selbständigkeit zu folgenden Ergebnissen:

"Der mittelständische Unternehmer ist selbständig, wenn er de jure und de facto aufgrund seines überwiegenden, bleibenden Eigentums an der Unternehmung seine persönliche Initiative durchsetzt und im Rahmen des gesetzten Rechts alle entscheidenden Führungs- und Leitungsfunktionen dauernd unabhängig vom Willen betriebsfremder Dritter (insbesondere anderer Unternehmungen) und alle Rechtsgeschäfte freiwillig wahrnimmt, Anweisungs- und Kontrollbefugnis hat und keinem betriebsfremden Dritten gegenüber Rechenschaft geben muß, wohl aber allen gegenüber persönlich Risiko und Verantwortung trägt."

Naujoks [25] schränkt dabei noch ein, dieser Freiheitsspielraum der Selbständigkeit gelte heute nur noch im rein wirtschaftlichen Bereich eines Unternehmens. Im Sozialbereich werden die Entscheidungsbefugnisse des Unternehmers durch die Vorschriften des Betriebsverfassungsgesetzes eingeengt.

Selbständige Unternehmer in diesem Sinne sind auf alle Unternehmensgrößenklassen verteilt. Da die vorliegenden Ausführungen speziell den mittelständischen Unternehmer ins Auge fassen, ist eine weitere begriffliche Konkretisierung des Objektbereiches nötig.

---

24) Vgl. Gantzel, Klaus-Jürgen: Wesen und Begriff der mittelständischen Unternehmung, Abhandlungen zur Mittelstandsforschung Nr.4 (Westdeutscher Verlag) Köln, Opladen 1962, S. 178

25) Vgl. Naujoks, Wilfried: Unternehmensgrößenbezogene Strukturpolitik und gewerblicher Mittelstand, Schriften zur Mittelstandsforschung Nr.68 (Verlag Otto Schwartz) Göttingen 1975, S. 17

Der mittelständisch Selbständige ist zunächst ein Unternehmer, der ein mittelständisches Unternehmen führt:

Das mittelständische Unternehmen ist
eine wirtschaftliche Entscheidungseinheit
einer bestimmten, relativ zu anderen Einheiten
minderen Größe,
deren Eigenkapital zum überwiegenden Teil in den
Händen einer einzelnen Person oder
Familie liegt und die
von dieser Person oder Familienmitgliedern
geführt wird, mit dem Willen,
diese Einheit in Eigenverantwortung zu halten.

Zwei Basiskriterien bedingen das Prädikat "mittelständisch": die relativ zu anderen Einheiten mindere Größe, die freilich nur das Merkmal "mittelgroß" rechtfertigen würde. Der Bezug des Unternehmens zu einer Person oder einer Familie steuert indessen eine deutliche soziologische, schichtspezifische und gesellschaftspolitische Komponente bei, die in Gemeinschaft mit dem Größenmerkmal das Attribut "mittelständisch" zuläßt.

Während sich die Verknüpfung zwischen dem Unternehmen und der Unternehmerfamilie im allgemeinen leicht herstellen läßt, birgt die Bestimmung der "minderen Größe" bedeutende Schwierigkeiten.

V. Die Kriterien zur Bestimmung der relativen Unternehmensgröße

Welcher Maßstab ist zur Relativierung der Größe eines Unternehmens anzulegen? Die zahlreichen Vorschläge in der Literatur sind ein Indiz dafür, daß es für den Begriff Unternehmensgröße kein allgemeingültiges Abstraktionskriterium gibt.

Von Beste[26] wurde 1933 die Output-Kapazität als der "sicherste Maßstab für die Betriebsgröße" dargestellt, indem er ausführte: "Ist die mögliche Produktionsmenge groß, so müssen auch die Betriebe groß sein, ist sie klein, so müssen auch die Betriebe klein sein".

"Die mögliche Leistungsfähigkeit des vorhandenen produktionstechnischen Apparates, ohne Rücksicht darauf, in welchem Umfang sie genutzt wird", ist nach Riebel[27] das geeignete Kriterium zur größenmäßigen Einordnung eines Unternehmens. Er setzt damit neben den Output- deutlich die Inputgrößen bzw. Anlagengrößen als Voraussetzungen für die Leistungskapazität.

Dean[28] nimmt eine klare Gliederung der alternativen Maßgrößen vor und macht damit die Problematik eines allgemeinen Größenkriteriums endgültig in der Literatur transparent. Er schlägt sechs alternative Maßgrößen vor, die alle quantitativ zu erfassen sind:

1. Der Umfang der ständigen Anlagen
   - mengenmäßig erfaßt,
   - wertmäßig erfaßt.
2. Die Output-Kapazität
   - maximale Mengenausbringung,
   - ökonomische ("effiziente") Ausbringung.
3. Die Input-Kapazität
   - mengenmäßige Einbringung,
   - ökonomische Einbringung.

---

26) Vgl. Beste, Theodor: Die optimale Betriebsgröße als betriebswirtschaftliches Problem (Verlag Glöckner) Leipzig 1933, S. 39

27) Vgl. Riebel, Paul: Umgestaltung des Produktionsbereichs in wachsenden Industrieunternehmungen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 16. Jahrg. 1964, S. 210-233, bes. S. 210

28) Vgl. Dean, Joel: Managerial Economies, 15. Aufl. (Prentice Hall) Englewood Cliffs, 1965, S. 303

Selchert [29] bereichert die Diskussion zusätzlich noch durch Marketingprobleme. Er vertritt die Auffassung, für die Größe einer Unternehmung sei entscheidend, "in welchem Umfang sie im Beschaffungsbereich und ggf. im Fertigungsbereich erstellbare Leistungen verwerten und in `Marktleistungen´ umsetzen kann." Als theoretisch fundierten Maßstab für die Größe der nach Bedarfsdeckung strebenden Unternehmung empfiehlt er die Größe der Gütermenge, "die unter gegebenen Marktverhältnissen bei einer Preisforderung in Höhe der Gesamtkosten je Leistungseinheit absetzbar ist."

In der praktischen Arbeit muß die Entscheidung zwischen Input- bzw. Faktorbestandsgröße (z. B.: Beschäftigtenzahl, Bilanzsumme) oder Outputgröße (z. B.: Tonnenausbringung, bewältigte Kilometer) als Kriterium für die Unternehmensgröße von Fall zu Fall getroffen werden. Wichtig ist dabei die Wahl eines Größenmerkmals, das der gegebenen Problemstruktur adäquat ist. Je nachdem, welcher Maßstab gewählt wird, erscheint ein Unternehmen unterschiedlich groß.[30]

Um die Entscheidung für ein Größenkriterium möglichst treffend an die jeweilige Fragestellung anzupassen, schlägt Tietz [31] vor, "die klassische Auffassung der Betriebsgröße durch eine Differenzierung nach der Aktivitätsrichtung zu präzisieren, z. B.

1. die Beschaffungsbetriebsgröße,
2. die Warenprozeßbetriebsgröße,
3. die Absatzbetriebsgröße."

---

29) Vgl. Selchert, F. W.: Ökonomische Kennzeichnung der Betriebsgrößen und der Formen betriebswirtschaftlichen Wachstums, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 40. Jahrg., Nr. 8, 1970, S. 503 - 524, bes. S.506

30) Vgl. Tietz, Bruno: Die Grundlagen des Marketing, 2. Bd.: Die Marketing-Politik I, (Verlag moderne industrie) München 1975, S. 668

So wäre beispielsweise unter mittelstandspolitischem Aspekt bei der Frage, ob die Nachfragemacht und mögliche Druckmittel gegenüber den Lieferanten den Verbrauchermärkten Größenvorteile bringt, die dem kleineren Mitwettbewerber versagt bleiben, die Beschaffungsbetriebsgröße das geeignete Vergleichsobjekt. Die Warenprozeßbetriebsgröße müßte das Vergleichsobjekt bei der Frage sein, ob der kleinere Betrieb bei Sonderwünschen unbürokratischer und felexibler sein kann, als der Großbetrieb. Die Absatzbetriebsgröße schließlich ist das Vergleichsobjekt hinsichtlich der Umsatzkonzentration und des Verdrängungswettbewerbes.

Generell wird die Absatzbetriebsgröße als die gebräuchlichste Maßgröße für Handelsbetriebe angesehen. Nach Ruberg[32] dient am ehesten die Erfassung des Verkaufsvolumens zur Repräsentation der (mengenmäßigen) Absatzleistung und somit der Absatzbetriebsgröße. Da sich jedoch mengenmäßige Absatzzahlen nur sehr schwer erfassen lassen und vor allem im Mehrsortimentshandel eine "gleichnamige" Absatzzahl erforderlich ist, erscheint der Umsatz als zweckmäßige Maßgröße bei einer Vielzahl handelsbetrieblicher Probleme.[33] Der Verkaufsfall als Meßziffer wie Frank [34] anregt, ist nur bei entsprechend automatisierten Abrechnungssystemen zu erfassen und daher heute - obwohl theoretisch durchaus wünschenswert - bei mittelstandsspezifischen Messungen nicht einsetzbar.

Noch problematischer als die Festlegung eines generellen Maßstabes ist die Bestimmung, der relativ zu anderen Einheiten minderen Größe.

---

31) Vgl. Tietz, Bruno: Die Grundlagen des Marketing, 2. Bd: Die Marketing-Politik I, (Verlag moderne industrie) München 1975, S. 670

32) Vgl. Ruberg, Carl: Begriff der Betriebskapazität und deren Messung in Handelsbetrieben, in : Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 23. Jahrg., Nr. 8/9, 1953, S.465-482 bes. S. 475

33) Vgl. Wöhe, Günter: Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 11. Auflage,(Verlag Vahlen) München 1974, S. 983

Ob ein Unternehmen als "klein", "mittel" oder "groß" einzustufen ist, kann nicht durch die isolierte Beobachtung eines Objektes entschieden werden. Die relative Größe eines Unternehmens unterliegt vorab zeitlichen und strukturellen Einflüssen. Eine Firma, die gestern noch ein gewichtiges Wort auf dem Markt mitzureden hatte, wird bei konstanter absoluter Unternehmensgröße gemessen an Umsatz oder Faktorausstattung bei fortgesetzter gesamtwirtschaftlicher Konzentrationstendenz zu einem Kleinbetrieb ihrer Sparte. Unternehmen, die in einer Branche hinsichtlich ihres Faktorpotentials und ihres Umsatzes eine beachtliche Größe aufweisen, sind aus der Sicht einer anderen Handelsbranche wahre Zwerge. Zu den strukturellen Einflußfaktoren der relativen Unternehmensgröße zählen dabei insbesondere:

1. die Stellung in der Handelskette,
2. die Handelsstufe,
3. die Branche,
4. der Konzentrationsgrad.
   (Fusion, Kooperation)

und zugleich bei einer mittelstandspolitischen Betrachtung unter regionalwirtschaftlichen Aspekten:

5. der Standort

Darüber hinaus ist immer der Zeitpunkt anzugeben, für den die relative Größenzuordnung ihre Gültigkeit haben soll.

Aus den oben genannten Gründen ist eine allgemeine Größenklassen-einteilung für alle Einheiten einer Volkswirtschaft wenig brauchbar. Gleichermaßen hält die Bundesregierung innerhalb ihres "Mittelstandsberichtes" [14] eine generelle und schematische Definition des Begriffs "kleine und mittlere Unternehmen" nicht für sinnvoll.

Grundsätzlich faßt sie jedoch alle diejenigen Unternehmen in der Kategorie mittelständisch zusammen, "die sich in der Regel nicht über den Kapitalmarkt finanzieren und von selbständigen, mitarbeitenden Inhabern geleitet werden, die das unternehmerische Risiko selbst tragen." 35)

Um die Weiterverwendung der im Rahmen dieser Arbeit gewonnenen Ergebnisse zu erleichtern, wurde die Abgrenzung der Bundesregierung als Auswahlkriterium den Erhebungen der vorliegenden Studie zugrunde gelegt.

---

34) Vgl. Frank, Gundolf: Kapazität und Kapazizitätsmessung im Einzelhandel, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 40. Jahrg., Nr.9, 1970, S.621-632, bes. S. 627

35) Vgl. Bericht der Bundesregierung über die Lage und Entwicklung der kleinen und mittleren Unternehmen / BT II A 1- 02 0792, Bonn, den 19. Mai 1976, S. 3

C. DIE ABLEITUNG DER ZIELE DES FORSCHUNGSPROJEKTES

I. Der allgemeine Überblick

Die vorliegende Arbeit versucht, den mittelständischen Unternehmer und das von ihm abhängige Unternehmen als Ganzes zu erfassen. Dieser Totalbetrachtung liegt die Basishypothese zugrunde, daß die unternehmerische Zielstruktur nicht ohne Einfluß auf die Ausprägung der Strukturmerkmale und die Wahl der Schwerpunktstrategien ist.

Das Ziel dieses Forschungsprojektes ist eine modellhafte Beschreibung des mittelständischen Handelsunternehmens und die Erklärung wesentlicher Strukturelemente und Schwerpunktstrategien in Abhängigkeit der speziellen Zielstruktur des mittelständischen Unternehmers, insbesondere des mittelstandstypischen Zieles Selbständigkeit.

Dabei sollen nicht nur einige neue Aspekte in die theoretische Beschäftigung mit mittelstandsspezifischen Problemen eingeführt, sondern auch durch eine Typologisierung des Unternehmerverhaltens ein gewisser integrierender Überbau geschaffen werden.

In diesem Zusammenhang werden einige substantielle Hypothesen zu formulieren sein, die später einmal in ein noch zu konzipierendes Grundgerüst einer Theorie des Klein- und Mittelbetriebes eingefügt werden können.

Diese Theorie des Klein- und Mittelbetriebes und eine damit verbundene Spezialisierung der betriebswirtschaftlichen Forschung darf nicht ausbleiben, wenn die Erhaltung mittelständischer Unternehmen auch weiterhin als gesellschafts- und wirtschaftspolitisch erstrebenswert akzeptiert wird.

Sinnvollerweise wird in nicht allzuferner Zukunft neben die bisherige sektorenorientierte Aufgliederung der Betriebswirtschaftslehre (Bank-, Handels-, Industriebetriebslehre) oder einer funktionalen Gliederung (Absatz, Produktion, Finanzierung, Organisation) ein "new look" in Form einer unternehmensgrößenspezifischen Formulierung betriebswirtschaftlicher Probleme und Aussagen einzuführen sein. Die Forschung wäre dann aus drei Richtungen voranzutreiben:
Unter dem Aspekt der Institution, der Funktion und der Unternehmensgröße.

Der unternehmensgrößenorientierte Zweck dieser Arbeit wird durch den Bezug auf die unternehmerischen Ziele, insbesondere das Ziel Selbständigkeit begründet.

II. Der Hypothesenkatalog

In Hinblick auf diesen Forschungsbeitrag der vorliegenden Erörterung sollen im Weiteren folgende Hypothesen exploratorisch überprüft werden:

Hypothese I A: Selbständigkeit ist kein Merkmal, das sich aus einer irgendwie gearteten Konstellation des makroökonomischen Umfeldes ergibt, sondern ein bewußt verfolgtes und nachhaltig gestaltetes unmittelbar unternehmerbezogenes Ziel.

Hypothese I B: Selbständigkeit ist als Unternehmermerkmal unabhängig von einem primären Werturteil des Entscheidungsträgers. Sie ergibt sich aus den jeweiligen Konstellationen des makroökonomischen Umfeldes oder aus situativen Sachzwängen.

Begründung: Das Phänomen des kleinbetrieblich Selbständigen, der sein Unternehmen nicht aufgibt, obwohl ihn eine abhängige Tätigkeit bei gleicher oder gar verminderter persönlicher Arbeitsleistung materiell besser stellen würde, regt die Hypothese I A an.

Die Fluktuation zu und aus der Selbständigkeit, die sich in der Zahl der Firmenneugründungen und der Aufgabe überwiegend junger Firmen dokumentiert, läßt Hypothese I B beachtenswert erscheinen.

Hypothese II A: Die Unternehmer streben nach möglichst uneingeschränkter Selbständigkeit, bei der sie ihre persönliche Entscheidungsfreiheit weder von inner- noch von außerbetrieblichen Restriktionen beengt wissen wollen. Selbständigkeit wird als Maximalziel angestrebt.

Hypothese II B: Die Unternehmer wollen ihre Selbständigkeit auf einem ganz bestimmten individuellen Anspruchsniveau realisieren. Sie sind bereit, mögliche interne bzw. externe Beschränkungen ihrer Selbständigkeit in Kauf zu nehmen, solange ein gewisser Freiraum für selbständiges unternehmerisches Handeln gewahrt bleibt. Die Selbständigkeit wird also auf einem Anspruchsniveau angestrebt. Dabei sollten sich zumindest für bestimmte Unternehmertypen relativ einheitliche Niveaus nachweisen lassen.

Begründung: Beide Hypothesen bauen auf Hypothese I A auf. Der schon oben geäußerte Verdacht, es handele sich beim Selbständigkeitsstreben um ein Ziel mit dominierendem Einfluß im unternehmerischen Zielsystem fand auch bei der Formulierung dieser Hypothesen seinen Niederschlag. In Hypothese II A kommt die vermutete Dominanz selbst gegenüber dem Gewinnziel zum Tragen. Hypothese II B dagegen läßt die Rangreihe der unternehmerischen Ziele noch offen.

Hypothese III A: Das unternehmerische Handeln ist grundsätzlich auf Spannungsabbau aus. Die Reduktion eines Spannungsniveaus steht möglicherweise als Metaziel hinter der Gestalt des unternehmerischen Zielsystems, den angestrebten Zielerreichungsgraden und somit dem Verhalten der Unternehmer.

Hypothese III B: Das unternehmerische Handeln bezweckt nicht nur ausschließlich Spannungsabbau und Konfliktvermeidung. Es wird im Gegenteil im entscheidenden Maße durch ein psychisch bedingtes Spannungsbedürfnis bestimmt. Diese Erhaltung eines als angenehm empfundenen Spannungsniveaus liegt als konkretes Handlungsziel dem Unternehmerverhalten zugrunde.

Begründung: Die erste Hypothese ist Ausdruck der traditionellen Annahme, der Mensch strebe nach der Vermeidung von Unlustgefühlen und verhalte sich demzufolge auch defensiv in entsprechenden Situationen. Die zweite Hypothese könnte unter Umständen dieses Unternehmerbild überwinden, indem sie an die Stelle der "Nullspannung" eine "Normalspannung" setzt und so das Spannungsstreben als gestaltendes Element in die Zielstruktur und das Unternehmerverhalten einführt.

Hypothese IV A: Der Standort an dem ein Unternehmer mit seinem Betrieb tätig ist bleibt ohne Einfluß auf dessen Zielstruktur. Gleichermaßen prädestiniert eine bestimmte Zielstruktur die Unternehmer nicht, an einem entsprechenden Standort tätig zu werden.

Hypothese IV B: Der Standort und die unternehmerische Zielstruktur stehen in einem gegenseitigen Abhängigkeitsverhältnis. Es lassen sich Zielvariable nachweisen, die sich an bestimmten Standorten durch besonders hohe Bedeutung auszeichnen.

Begründung: Die zunächst rein subjektive Beobachtung, daß die Unternehmer an einem Standorttyp auffällige Gemeinsamkeiten in ihrem Verhalten zeigen, führt zur Hypothese IV B. Hypothese IV A stellt dazu die Nullhypothese dar.

Hypothese V A: Unternehmenswachstum fördert die Erreichung der (übrigen) ökonomischen Ziele des Unternehmers.

Hypothese V B: Unternehmenswachstum kann speziell im mittelständischen Bereich zu einer Verschlechterung des Erreichungs-

grades der ökonomischen Unternehmerziele führen.

Hypothese V C_1: Unternehmenswachstum kann speziell im mittelständischen Bereich zu einer Verschlechterung der nicht-ökonomischen Ziele führen.

Hypothese V C_2: Aus der Relation zwischen der Zielförderung und der Zielhemmung bei wachsendem Unternehmen entwickelt sich für den Unternehmer die Vorstellung einer optimalen Unternehmensgröße. Entsprechend dieser optimalen Unternehmensgröße betreibt er seine Wachstumspolitik.

Hypothese V D_1: Zwischen Unternehmenswachstum und den (übrigen) unternehmerischen Zielen besteht keine Interdependenz.

Hypothese V D_2: Zwischen Unternehmenswachstum und den nicht-ökonomischen Zielen besteht keine Zielinterdependenz.

Begründung: Die Hypothesen A bis D stehen als Resultat von Überlegungen über den Zusammenhang von Unternehmensgröße und Erfolg. Als Nullhypothesen schließen D_1 (allgemeine Nullhypothese) und D_2 (spezielle Nullhypothese bezüglich nicht- ökonomischen Erfolg) den Hypothesenblock ab. Hypothese V A repräsentiert dabei die traditionelle Sicht des Unternehmerverhaltens, während B und C als Versuch zu werten sind, die Wachstumsskepsis mancher Unternehmer in eine überprüfbare Hypothesenform zu transformieren.

Hypothese VI A: Die Bereitschaft des Unternehmers zu überbetrieblicher Zusammenarbeit bemißt sich ausschließlich an ökonomisch quantifizierbaren Vorteilen, die das Kooperationssystem den einzelnen Unternehmern beschert.

Hypothese VI B_1: Die Bereitschaft des Unternehmers zur Teilnahme an überbetrieblichen Kooperationen erwächst neben den ökonomisch quantifizierbaren Vorteilen aus psychologischen Motiven, insbesondere dem Geselligkeits- und Sicherheitsstreben.

Hypothese VI B_2: Die Bereitschaft des Unternehmers zur Teilnahme an Kooperationen wird überwiegend durch seine psychische Prädisposition, insbesondere hinsichtlich des individuellen Geselligund Sicherheitsstrebens bestimmt.

Begründung: Hypothese A legt das Unternehmerbild der traditionellen Betriebswirtschaftslehre zugrunde und stellt zudem die Nullhypothese zu den Hypothesen B dar. Die möglichen Einflüsse des unternehmerischen Zielgefüges auf grundstrukturpolitische Entscheidungen sollen mit Hilfe der Hypothese B_1 analysiert werden. Bezweckt wird hier zunächst eine verhaltenstheoretische Überwindung der hergebrachten ökonomischen Sicht, ohne eine explizite Gewichtung der Zieleinflüsse.
Ein weiterer Schritt wird in Hypothese B_2 gewagt, die den nichtmonetären Zielen eine ökonomische Bedeutung speziell in der Kooperationspolitik zugesteht. Sie entstand aus der Beobachtung zahlreicher Unternehmer, die sich trotz eindeutig quantifizierbarer ökonomischer Vorteile nicht zur Mitarbeit in einem Kooperationssystem entschließen können.

Hypothese VII A: Die Personalpolitik der Unternehmer richtet sich auch in mittelständischen Betrieben ausschließlich nach ökonomischen Entscheidungskriterien. Menschliche Bindungen können als Einflußfaktoren unternehmerischer Personalentscheidungen ausgeschlossen werden.

Hypothese VII B_1: Speziell in mittelständischen Betrieben kommt nichtökonomischen Zielen, insbesondere dem Verantwortungsbewußtsein gegenüber den Mitarbeitern in der Personalpolitik und den personellen Konsequenzen der betrieblichen Anpassungspolitik eine entscheidende Bedeutung zu.

Hypothese VII B_2: Speziell in mittelständischen Betrieben überwiegt das Verantwortungsbewußtsein gegenüber den Mitarbeitern den Einfluß der ökonomischen Ziele auf die Personalpolitik.

Begründung: Auch in diesem Hypothesenblock stand das traditionelle Unternehmerbild der wirtschaftswissenschaftlichen Theorie für die Hypothese A Pate. Hypothesen B_1 und B_2 sind der Versuch, die in der Unternehmerentscheidung vermuteten menschlichen Dimensionen hinsichtlich der Personalpolitik in Hypothesen zu kleiden.
Sie werden durch Beobachtungen zur personalpolitischen Konsequenz von Betriebstypenvariationen initiiert, insbesondere offensichtlich mangelnde Personalsubstitution bei Umstellung auf SB- Konzepte, die keine marktpolitische Rechtfertigung findet.

III. Die Teilziele im Aufbau

Um die gegenwärtige Situation des selbständigen Unternehmers und seine Hauptprobleme zu beschreiben und um seinen Entscheidungsspielraum in der Unternehmenspolitik zu umfassen, steht am Anfang des zweiten Kapitels dieser Arbeit, das auf die Darstellung des Problembereiches folgt, der makroökonomische Datenrahmen, mit dem sich der mittelständisch Selbständige auseinanderzusetzen hat.

Ziel dieser Bestandsaufnahme ist eine überblickartige Erfassung der makroökonomischen Bestimmungsfaktoren der unternehmerischen Entscheidungen im mittelständischen Bereich. Dazu wird ein vierfacher Raster angelegt: Der allgemeine makroökonomische Datenrahmen, der handelsspezifische Datenrahmen, der mittelstandsspezifische Datenrahmen und schließlich der branchenspezifische Datenrahmen.

Als weiterer möglicher Beeinflussungsfaktor bleibt das Fremd- und Eigenbild des Unternehmers in der Bundesrepublik Deutschland nicht unberücksichtigt.

Das dritte Kapitel wird mit einer empirischen Überprüfung der unternehmerischen Zielstruktur eingeleitet. Aufgabe dieses Abschnittes wird die Ausarbeitung von Hypothesen über die Zielstruktur und die Beschreibung realitätsnaher Zieltypen sein.

Hier ist es insbesondere das Ziel Selbständigkeit, das im Mittelpunkt des Interesses stehen wird. Dieses besondere Ziel ist empirisch nachzuweisen, sein Stellenwert innerhalb des Zielbündels und seine Auswirkungen auf andere Ziele sind zu überprüfen. Dazu ist nicht nur das Ziel Selbständigkeit für eine empirische Erhebung hinreichend zu operationalisieren, es stellt sich auch die Frage nach der Intensität dieser Zielvariablen und nach Kriterien zu deren Messung. Tritt dieses Ziel dichotomisch auf oder gibt es unterschiedliche Grade des Selbständigkeitsstrebens? Darauf aufbauend schließt sich eine Synopse von Zielen, Strukturelementen und Basisstrategien an. Angestrebt wird ein Grundmodell, das die Differenzen der Marktanpassung einzelner Unternehmertypen und ihre Reaktion auf Umwelteinflüsse aus den unterschiedlichen Gewichten der einzelnen Zielelemente erklärt.

Dieser Ansatz darf hingegen nicht als soweit automatisiert mißverstanden werden, daß nur noch ein Bündel wahrgenommener Instrumente, z. B.: Preis, Werbung oder Sortiment "einzuwerfen" ist, um Auskunft darüber zu erhalten, auf welchen Basiszielen das Unternehmerverhalten beruht und wie sich der Unternehmer in Modellsituationen verhalten wird.

Ebenso kann mit Hilfe dieses Grundmodells keine deterministische Rezeptur dafür gegeben werden, daß in einer Modellsituation ein bestimmtes Unternehmerverhalten den höchstmöglichen Zielerreichungsgrad garantiert. Es erlaubt vielmehr die Darstellung zieldeterminierter Unternehmertypen und Aussagen darüber, warum sich die mittelständischen Unternehmer unter bestimmten Datenkonstellationen anders verhalten als nach den Zielannahmen, der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre.

Das vierte und letzte Kapitel unternimmt den Versuch, die deskriptiven Leistungen des Grundmodells auf eine präskriptive Ebene zu heben: Anregungen für die angesprochenen staatlichen Instanzen zu einer verhaltensorientierten Mittelstandspolitik.

D. DAS ALLGEMEINE METHODISCHE VORGEHEN

Die Ergebnisse der vorliegenden Erörterung entstammen zum geringeren Teil der Auswertung der neueren, am Mittelstand und Unternehmerverhalten orientierten, Literatur. Vor allem empirischen Arbeiten zur behandelten Thematik galt das besondere Interesse. Von den externen Forschungen wurden in erster Linie die Veröffentlichungen des Instituts für Mittelstandsforschung Köln/Bonn, des Handelsinstituts der Universität zu Köln, des Ifo-Instituts für Wirtschaftsforschung und des Instituts für Demoskopie in Allensbach herangezogen.

Dem überwiegenden Teil der Darstellungen liegen Untersuchungen zugrunde, die vom Handelsinstitut im Institut für empirische Wirtschaftsforschung an der Universität des Saarlandes in Saarbrücken in den Jahren 1976 bis 1977 durchgeführt wurden, sowie eine vom Verfasser während seiner Tätigkeit am Handelsinstitut veranstaltete Befragung.

Aus diesen internen Forschungen stammen insbesondere die zielorientierten Unternehmertypen und der Nachweis des unternehmerischen Strebens nach Selbständigkeit. Des weiteren konnten die hier eingesetzten Informationen über die Basisstrategien einem explorativen Gutachten entnommen werden, das während der Vorbereitungszeit dieser Arbeit vom Handelsinstitut im Institut für empirische Wirtschaftsforschung an der Universität des Saarlandes im Auftrage des Bundesministers für Wirtschaft erstellt wurde.[36)]

Die Analyse der Basisstrategien beruhte dabei auf einer ausgedehnten Primärerhebung. Die Auswertungen über die unternehmerische Zielstruktur entstammten einer daran angeschlossenen Befragung selbständiger, mittelständischer Unternehmer. Das spezielle methodische Vorgehen wird an geeigneter Stelle im Verlaufe der Arbeit noch genau präzisiert werden.

Die beiden Untersuchungen, sowohl zu den Konzepten der Anpassung an Marktwandlungen, als auch zur unternehmerischen Zielstruktur trugen explorativen Charakter. Aufgabe einer explorativen Studie als Instrument der Informationsgewinnung ist nicht die Bereitstellung unbedingt repräsentativer Durchschnittswerte. Sie soll vielmehr bisher nicht isoliert untersuchte Besonderheiten des Untersuchungsobjektes beschreiben und Erklärungsansätze liefern.

---

36) Vgl. Tietz, Bruno: Mathieu, Günter: Reichling, Helmut: Die Anpassungsstrategien der Groß- und Einzelhandelsunternehmen an Marktwandlungen, Gutachten erstellt im Auftrage des Bundesministers für Wirtschaft durch das Handelsinstitut an der Universität des Saarlandes, Saarbrücken im Februar 1977

Derartige Stichproben mit wenigen Erhebungseinheiten, oder gar nur einer einzigen Erhebungseinheit scheinen bei der Erforschung von Motiven und davon abgeleiteten Zielen von besonderer Bedeutung. 37)

Auch die Ergebnisse der vorliegenden Erörterung stammen aus Stichproben in denen relativ wenige Versuchspersonen intensiv untersucht wurden. Die exploratorische Studie gestattet eine tiefgehende Aufarbeitung der für die Untersuchungsobjekte typischen Merkmale.

Der exploratorische Charakter konfrontiert den Mittelstandsforscher mit verschiedenen Vor- und Nachteilen der Erhebungsmethodik:

Übersicht D - 1:

Die methodologische Bewertung exploratorischer Zielforschungen im Vergleich mit repräsentativen Erhebungen.

VORTEILE	NACHTEILE
Möglichkeit zu intensiven Analyse von einzelnen Personen, Gruppen oder Sachzusammenhängen.	Gefahr subjektiver Einflüsse auf die Auswahl "typischer Merkmale".
Hohe Forschungsökonomik durch Berücksichtigung und Vorwegnahme des Phänomens der "Antwortkonstanz" bei umfangreicheren Erhebungen.	Bei Explorationen, bei denen eine "Antwortkonstanz" vorausgesetzt wird müssen zur endgültigen Überprüfung zusätzliche Stabilisationstests durchgeführt werden.
Genaue Kontrolle von Experimentalsituationen, Möglichkeit zur Verhaltenssimulation.	Mangelnde Vergleichsmöglichkeit des Verhaltens in der Experimentalsituation mit dem Verhalten von Kontrollgruppen.

37) Vgl. Tietz, Bruno: Die Grundlagen des Marketing, 1.Bd: Die Marketing-Methoden, 2.Aufl. (Verlag moderne industrie) München 1975, S. 423 und die dort angegebene Literatur zur Methode der Stichprobe mit wenigen Erhebungseinheiten.

Übersicht D - 1 (Forts.):

Die Versuchspersonen werden als Individuen geachtet und nicht in die "Leerstelle eines Gedankenbildes" eingefügt.	Gefahr der unterbewußten Beeinflussung der Versuchspersonen durch die Erwartungen, die der Motivforscher bezüglich "seines" Experimentes hegt.
Die empirische Exploration gestattet insbesondere bei Simulationsexperimenten eine Faktorenkontrolle, von befriedigender Exaktheit bei gleichzeitiger Manipulation der unabhängigen Variablen.	

Vor diesem Überblick über die Vor- und Nachteile des exploratorischen Instrumentariums muß auch die hier getroffene Entscheidung für die Exploration gesehen werden.

Angesichts des derzeitigen Standes der empirischen Zielforschung konnte bei der hier getroffenen Abgrenzung des Forschungszieles die Wahl nur zugunsten der exploratorischen Studie ausfallen, deren Aufgabe es ist, den Weg für aufbauende repräsentative Arbeiten zu ebnen.

Daher muß an dieser Stelle mit aller Deutlichkeit betont werden: Repräsentanz kann und soll nicht das Ziel der Aussagen dieser Arbeit sein. Die Verallgemeinerung der hier überprüften Thesen muß weiterführenden repräsentativen Untersuchungen mit einer besseren Ausstattung an personellen und finanziellen Mitteln vorbehalten bleiben. Diese großangelegten Repräsentativuntersuchungen müssen sich auf Hypothesen exploratorischer Arbeiten stützen können, wenn vermieden werden soll, daß viele alternative Hypothesen aufwendig durchgeprüft werden.

Zweites Kapitel

DER MAKROÖKONOMISCHE DATENRAHMEN

A. DER ALLGEMEINE MAKROÖKONOMISCHE DATENRAHMEN

I. Die Grundelemente des allgemeinen makroökonomischen Datenrahmens im Überblick

Grundaufgabe eines jeden Unternehmers ist die Anpassung an eine sich wandelnde Marketing-Umwelt. Das mittelständische Unternehmen muß entweder kontinuierlich der dynamischen Umwelt angepasst werden, oder es wird von ihr überwältigt.

Kotler[38] pointiert diese Forderung: "Einem passiven Unternehmen droht der Untergang; ein anpassungsfähiges Unternehmen wird voraussichtlich überleben und in den Genuß eines bescheidenen Wachstums kommen; ein kreatives Unternehmen wird gedeihen und sogar zu den in der Umwelt stattfindenden Veränderungen beitragen."

Die Anpassung an das wirtschaftliche und soziale Umfeld erfordert eine umfassende Kenntnis des makroökonomischen Datenrahmens, der dort zusammentreffenden Kraftfelder und Gesetzmäßigkeiten.

Das oft zitierte "Gespür" des Praktikers für den Markt ist dabei vermutlich wesentlich höher zu bewerten, als es die traditionelle betriebswirtschaftliche Theorie wahrhaben möchte.

---

38) Vgl. Kotler, Philip: Marketing-Management; Analyse, Planung und Kontrolle; Deutsche Übersetzung der zweiten Auflage, (Poeschel Verlag) Stuttgart 1974, S. 51

Möglicherweise handelt es sich bei diesem Phänomen um nichts anderes, als eine mehr unterbewußte Informationsverdichtung, die durch besondere Neugier und Aufgeschlossenheit für bestimmte Umweltereignisse in einer Person entsteht. Im Individuum bildet sich ein "implizites Modell" für die Gesetzmäßigkeiten der Umwelt heran.

Dieser in der Praktikersprache als Erfahrung bezeichnete Vorgang ist auf die Selektion und Verarbeitung von Umweltdaten abstrahierbar. Das Gespür des Praktikers, das oft von mittelständischen Unternehmern als ihre besondere Stärke gewertet wird, ist die Fähigkeit zur teilweise unbewußten Prognose von Marktkonstellationen, deren Ursache in

a) der Konzentration der relevanten Information in brauchbarer Verdichtung in einem einzigen Individuum,

b) der meist unbewußten Verarbeitung der Eindrücke in Kausalitäten und die Ableitung von Konsequenzen,

liegt.

Die unbewußte Verarbeitung von Eindrücken und die unbewußte Kausalisierung an deren Ende ein implizites Erklärungsmodell der Umwelt steht wurde schon früh von der Sozialpsychologie nachgewiesen.[39)]

---

39) So insbesondere durch die Experimente von:
Heider, Fritz: An Experimental Study of Apparent Behavior;
Simmel, Marianne: in: American Journal of Psychology, Nr. 57, 1944, S. 243 - 259
Michotte, Albert: La perception de la causalite´, 2e´d. (Publications Universitaires de Louvain) Louvain 1954

Die Wahrnehmung und cognitive Verarbeitung durch das Individuum führt zu einer Auffassung über den subjektiven Lebensraum in Sinne Lewins[40], die von Unternehmer zu Unternehmer mehr oder weniger variiert.

Kotler[41] definiert den Begriff Umwelt als "die Gesamtheit der aktiven und passiven Gegebenheiten, die außerhalb des jeweiligen Handlungsträgers stehen und für ihn potentiell relevant sind."

Unabhängig von dem Sektor der Volkswirtschaft in dem ein Handlungsträger tätig ist, von Unternehmensgröße und Branche läßt sich ein Datensystem mit umfassender wirtschaftlicher Relevanz zusammenstellen. Kotler[41] bezeichnet dieses übergeordnete Datensystem als Makroumwelt. "Die Makro-Umwelt besteht aus den relevanten Kräften und Einrichtungen, die sich auf die Transaktionen zwischen einem Unternehmen und seinen Märkten auswirken."

---

40) Vgl. Lewin, Kurt: Field Theory and Experiment in Social Psychology: Concept and Methods, in: American Journal of Psychology, Nr. 44, 1939, S. 868 - 897
Lewin, Kurt: Field Theory in Social Science, (Harper & Row) New York 1951

41) Vgl. Kotler, Philip: Marketing-Management; Analyse, Planung und Kontrolle, Deutsche Übersetzung der 2. Aufl. (Poeschel Verlag) Stuttgart 1974, S. 51/52
mit Verweis auf:
Thorelli, Hans, B.: Organizational Theory: An Ecological View, in: Academy of Management, Proceedings of 27th Annual Meeting, Washington D.C., December 27 - 29, 1967, S. 66 - 84

Dabei teilt er die Makro-Umwelt in vier Hauptkomponenten:

a) Wirtschaft,
b) Technologie,
c) Politik,
d) Kultur.

Diese Komponenten sind sicherlich nicht voneinander isoliert. Wirtschaftliche Voraussetzungen bestimmen die Entwicklung der Technologie. Neuartige Technologien bedingen veränderte Strukturen in der Wirtschaft. Politische Systeme können die wirtschaftliche wie auch die technologische Evolution fördern oder hemmen, sowie in speziellen Fällen das Marketing von Produktgruppen entscheidend festlegen.[42)]

Kulturelle Voraussetzungen schließlich stellen nicht nur das Grundgerüst sozialer Interaktionen dar, sondern gleichzeitig Ausgangs- und Grenzpunkte für die Spielräume von Wirtschaft, Technologie und Politik. Andererseits kann die "kulturbildende Wirkung" der drei übrigen Hauptkomponenten nicht geleugnet werden. Man mag diese Tatsache negativ oder positiv beurteilen, zahlreiche Beispiele sprechen für eine derartige Beeinflussung. Die Ansätze zu einem Meta-Marketing oder dazu korrespondierendem Sozio-Marketing übertragen Rezepturen des klassischen wirtschaftlichen Marketing in nichtkommerzielle Bereiche.

---

42) Vgl. Grønhaug, Kjell: Governmental Regulation of Advertising: Anderssen, Per: The Case of Alcoholic Beverages, in: European Academy for Advanced Research in Marketing, Proceedings of 6th Annual Meeting, Saarbrücken, April 13 - 15, 1977, Vol. I, S.IV - 32 - 46

Neben die vier Hauptkomponenten der Makroumwelt, die vom Menschen willentlich gestaltet werden und die im Grunde zivilisatorische Artefakte sind, tritt auf derselben logischen Ebene die natürliche Umwelt mit den Hauptkomponenten:

a) nichtmenschliches Leben, (Flora und Fauna)
b) Klima,
c) Bodenqualität und Bodenschätze.

Die Überlegungen zu Bodenqualität und Bodenschätzen haben mittlerweile längst die Grenzen von Forst-, Landwirtschaft und Bergbau überschritten. Wir erleben heute in gewissem Maße eine Renaissance uralter physiokratischer Theorien. Mit dem einzigen Unterschied, daß die natürlichen Ressourcen nicht mehr als Quelle des Wachstums und des gesellschaftlichen Reichtums gelten wie für die klassischen Physiokraten [43], sondern als letztendliche Grenzen des Wachstums und der Prosperität. Eine Auffassung, die in ihrer Modifizierung noch weitgehender ist, als das Konzept der Theoretiker des 18. Jahrhunderts.

Kotler kennt noch einen weiteren Umweltbegriff, den er als Extra-Umwelt bezeichnet. Darunter subsummiert er den Teil der Umwelt, der aus der Sicht eines unternehmerischen Entscheidungsträgers keine Relevanz besitzt. [44]

---

43) Als Vertreter der klassischen Physiokratie als einer gegen den Merkantilismus gerichteten politisch-ökonomischen Theorie verdienen vorrangig Francois Quesnay (1694 - 1776) und Anne Robert Jacques Turgot Baron de L'Aulue (1727 - 1781) Beachtung.

44) Vgl. Kotler, Philip: Marketing-Management; Analyse, Planung und Kontrolle, Deutsche Übersetzung der 2. Aufl., (Poeschel Verlag) Stuttgart 1974, S. 53

Einschränkend muß dazu bemerkt werden , daß die Extra- Umwelt in diesem Sinne ein rein subjektiver Begriff ist. Umweltelemente, die für einen Unternehmer völlig unbedeutend sind, werden von einem anderen als entscheidende Determinanten seines Handelns erachtet.

II. Die Projektionen der wirtschaftlichen Wachstumspfade als Grundlage einer mittelstandsorientierten Zielforschung

Die mittelstandsorientierte Zielforschung basiert auf den Projektionen des makroökonomischen Wachstums. Diese Tatsache läßt sich anschaulich an einigen kurzen Beispielen beleuchten:

Wie oben dargestellt stammt das Merkmal "mittelständisch" nicht aus Abgrenzungskriterien, die für alle Bereiche der Wirtschaft zeitlos gültig sind. Der Mittelstandsforscher sieht sich vielmehr mit einer ausgeprägten Merkmalsdynamik konfrontiert. Sie ist das Resultat der Relativität einzelner Unternehmensgrößen. Die Mittelständischkeit einer Unternehmung kann als Funktion der absoluten Unternehmensgröße in Relation zum allgemeinen und sektoralen Wirtschaftswachstum beschrieben werden. Oder anders ausgedrückt: Die Mittelständischkeit eines Unternehmens hängt nicht nur vom individuellen Wachstumspfad dieser Unternehmung ab, sondern darüber hinaus eben auch vom allgemeinen wirtschaftlichen Wachstumspfad.

Andererseits bestimmt der makroökonomische Wachstumspfad in nicht unerheblichem Maße das Anpassungsverhalten des mittelständischen Unternehmers.
Man denke an das mittelständische Großhandelshaus, das sich in Phasen der Prosperität, wenn die Investitionsnachfrage den Konjunkturaufschwung trägt, im Berich industrieller Großverbraucher stark macht, in Abschwungphasen, in denen der private Konsum konjunkturstützend wirkt, sein Wiederverkaufer- Geschäft auszuweiden sucht, oder gar die Rückführung von der Großhandels auf die Einzelhandelsstufe in Angriff nimmt, indem es sich direkt an den Endverbraucher wendet.

Um ein weiteres Beispiel anzuführen: Zunehmender Einfluß der Ausgabenpolitik der öffentlichen Haushalte auf den makroökonomischen Wachstumspfad bleibt möglicherweise ebenfalls nicht ohne Rückwirkung auf das Anpassungsverhalten der mittelständischen Unternehmer. Je mehr der makroökonomische Wachstumspfad für die Unternehmer als Ergebnis staatlicher Gesellschafts- und Verteilungspolitik erkennbar wird und so Zweifel am wirtschaftlichen Liberalismus genährt werden, desto mehr gewinnen die konservativen Elemente der unternehmerischen Zielstruktur an Gewicht.

Die Projektion und die kritische Analyse des wirtschaftlichen Wachstums dürfte demnach für die mittelstandsorientierte Zielforschung, insbesondere ihren normativen standesorientierten Zweig wesentliche Grundlagen sein.

III. Die wirtschaftlichen Wachstumspfade

1. Ansätze zur Projektion des wirtschaftlichen Wachstums

Die Anpassung an Umweltwandlungen orientiert sich langfristig am qualitativen und quantitativen wirtschaftlichen Wachstum. Zur wissenschaftlichen Analyse der dabei wirksamen Kräfte und ihrer Gesetzmäßigkeiten ist es zweckmäßig, die Makro-Umwelt in "sozialökonomische Struktur- und Wachstumsmodelle" zu abstrahieren. Für das Einzelunternehmen und den unternehmerischen Entscheidungsträger besitzen die Modellelemente Datencharakter; für übergeordnete Entscheidungsträger dienen diese Modelle zur Entscheidungsverbesserung bei der politischen Arbeit.

Aufgrund ihrer speziellen Zielvorstellungen können diese übergeordneten Instanzen durch bestimmte Variationen bei den Inputdaten in gewissem Umfange die Wachstumspfade der Ausgangsmodelle fixieren. [45)]

Der Begriff Wachstum ist von seinem Wesen her zielorientiert. Dabei ist es gleichgültig, ob es sich um quanitatives oder qualitatives (=strukturelles), makroökonomisch globales oder einzelwirtschaftliches Wachstum handelt.

---

45) Vgl. Tietz, Bruno: Die Grundlagen des Marketing, 2. Bd.: Die Marketing-Politik I, (Verlag moderne industrie) München 1975, S 37

Von Wachstum kann nur dann gesprochen werden, wenn die Zielerreichung gegenüber einem früheren Zeitpunkt größer geworden ist.[46]

Im allgemeinen Sprachgebrauch der mittelständischen Unternehmer wird unter Wachstum, entsprechend ihrer Vorstellung von Unternehmensgröße , vorwiegend quantitatives Wachstum als Zuwächse von Umsätzen bzw. Produktionsfaktoren verstanden. Wachstum also in Relation zum Größenziel gesetzt.

Die Projektion des gesamtwirtschaftlichen Wachstums kann mittels zweier Ansätze erfolgen:

a) die Projektion des angebotsorientierten Wachstums,
b) die Projektion des nachfrageorientierten Wachstums.

Der Hauptunterschied der beiden Ansätze liegt darin, daß die Wachstumsvorstellungen der Unternehmer zum einen Instrumental- und zum anderen Datencharakter tragen.[47] Im ersten Fall spiegelt die Projektion den Wachstumspfad wider, der sich an den Zielgrößen der Anbieter ausrichtet. Im zweiten Fall sind die Zielgrößen der Nachfrager ausschlaggebend für den Wachstumspfad.

---

46) Vgl. Brändle, Richard: Wachstumsplanung, in: Managementenzyklopädie, Bd.6 , (Verlag moderne industrie) München 1972 S. 317 - 329, bes. S. 317

47) Vgl. Tietz, Bruno: Die Grundlagen des Marketing, 2. Bd.: Die Marketing-Politik I, (Verlag moderne industrie) München 1975, S. 61

Bei primären einzelwirtschaftlichen Aussagezielen wie sie in dieser Arbeit verfolgt werden, d. h., wenn das Wachstumsmodell überwiegend Datencharakter trägt, ist wegen der besseren Erfassbarkeit der quantitativen Inputdaten, dem nachfrageorientien Modell der höhere Erkenntniswert zuzumessen.

Prinzipiell kann erwartet werden, daß mit einem weiteren Vordringen des "Marketing-Denkens" auch in die volkswirtschaftlichen Theorien, der nachfrageorientierte Wachstumsansatz zunehmende Verbreitung in der Literatur finden wird.

2. Die Nachfrage nach Konsumgütern

Am Ausgangspunkt quantitativer Konsumprognosen steht die Bevölkerungsentwicklung. Bei Fortschreitung der Entwicklung der letzten Jahre kann bis zum Jahre 1985 ein weiteres Absinken des Bevölkerungsbestandes erwartet werden.
Unter dem räumlich-geographischen Aspekt ist die Verteilung in die kategorialen Siedlungsgebiete, wie Großstadt (Oberzentrum), Mittel- oder Kleinstadt (Mittelzentrum), Schwerpunktgemeinden (Unterzentren) oder flaches Land ein außerordentlich wichtiges Datum der unternehmerischen Entscheidung.

In der Bundesrepublik Deutschland war in den Jahren von 1950 bis 1961 das Bevölkerungswachstum fast ausschließlich auf die Stadtregionen beschränkt. In den Kerngebieten der Städte wurde ein stärkeres Bevölkerungswachstum registriert als in den dazugehörigen Umlandgemeinden. In den Gebieten außerhalb der Stadtregionen stagnierte das Bevölkerungswachstum. [48]

---

48) Vgl. Tietz, Bruno: Konsument und Einzelhandel; Strukturwandlungen in der Bundesrepublik Deutschland von 1960 - 1985, 1. Bd., 2. neubearb. und erw. Aufl., (Lorch- Verlag) Frankfurt/M. 1973, S. 126

Bis zum Jahre 1985 prognostiziert Tietz[48] als Folge der fortgeschrittenen Auffüllung der Kerngebiete ein vergleichsweise starkes Wachstum der Bevölkerung in den Umlandzonen. Die bisherige Stagnation in den Räumen außerhalb der Stadtregionen weicht einem schwachen Wachstum.

Überproportional zur Bevölkerung wächst die Zahl der privaten Haushalte. Eine wichtige Gesetzmäßigkeit für die Händler solcher Waren, die nicht pro Person, sondern pro Haushalt nachgefragt werden, z. B. Einrichtungsgegenstände oder Freizeit- und Gartengeräte. Die Ursache des starken Anstieges der Anzahl der Haushalte ist die Abnahme der durchschnittlichen Haushaltsgröße. Während 1967 noch 2,76 Personen der Wohnbevölkerung auf jeden privaten Haushalt entfielen, waren es 1975 nur noch 2,61 Personen.[49]

Für diesen Trend sind Verhaltensänderungen verantwortlich, die sich auf eine tiefgreifende Veränderung im kulturellen Wertgefüge zurückführen lassen. Kinderreichtum wird nicht mehr als Quelle familiären Glücks und natürliche Altersversorgung der Eltern begrüßt, sondern im Gegenteil als Hemmnis des persönlichen Wohlstandes und Unfallfolge im Rahmen der Familienplanung vermieden.

Ebenso wird das Ideal der drei und mehr Generationen umfassenden Großfamilie durch das Streben der jüngeren Generation nach Loslösung von der häuslichen Gemeinschaft und die Unfähigkeit der mittleren Generation, die Großeltern in die Familiengemeinschaft zu integrieren, mehr und mehr zerstört.

---

49) Vgl. "Datensystem 1975" des Handelsinstituts an der Universität des Saarlandes, zitiert nach:
Tietz, Bruno: Mathieu, Günter: Reichling, Helmut: Die Anpassungsstrategien der Groß- und Einzelhandelsunternehmen an Marktwandlungen, Gutachten erstellt im Auftrage des Bundesministers für Wirtschaft durch das Handelsinstitut an der Universität des Saarlandes, Saarbrücken im Februar 1977, S. 23

Die Konsequenz ist die Zunahme der Einpersonenhaushalte junger unverheirateter und alter alleinstehender Menschen.[50]

Die Erwerbstätigkeit und die Möglichkeit zur Einkommenserzielung ist entscheidend dafür welche Kaufkraft den Bedürfnissen der Bevölkerung gegenübersteht.
Der Anteil der Erwerbstätigen an der Wohnbevölkerung wird durch folgende Komponenten beeinflußt: [51]

1. strukturelle Komponenten:
   - der Altersaufbau der Bevölkerung,
   - das Geschlecht der Personen im erwerbsfähigen Alter,
   - die Arbeitskräftequalifikation und der Umfang öffentlicher und privater Ausbildungsinvestitionen.

2. Verhaltenskomponenten:
   - die Arbeitsbereitschaft der Frauen,
   - die Bereitschaft der Männer zur Nebentätigkeit,
   - die Bereitschaft der Rentner und Pensionisten zur Fortsetzung der Erwerbstätigkeit.

3. Zeiteffekte:
   - die Dauer der Erwerbstätigkeit aufgrund von Ausbildungsdauer und Pensionsalter,
   - die tägliche bzw. wöchentliche Arbeitszeit,
   - die Zahl der Arbeitstage aufgrund von freien Wochen- und Urlaubstagen.

---

50) Vgl. dazu auch das Konzept des family-life-cycle des Survey Research center der University Michigan und eine daraus abgeleitete Typologie der Haushalte:
Wells, William,D.: Life Cycle Concept in Marketing Research, in: Gubar, George: Journal of Marketing Research, Nov. 1966, S. 355 - 363

51) Vgl. Tietz, Bruno: Die Grundlagen des Marketing, 2. Bd: Die Marketing-Politik I, (Verlag moderne industrie) München 1975, S. 67

Das Angebot an Arbeitsplätzen und dadurch der Anteil der Beschäftigten an den Erwerbspersonen hängt vornehmlich von folgenden Einflußfaktoren ab:

1. den Zielvorstellungen der Unternehmer hinsichtlich des Unternehmenswachstums

2. der Absatzerwartung der Unternehmer

3. der strukturellen Eigenheiten der Betriebe und der vom Unternehmer präferierten Absatzmethode.

Neben den quantitativen Modalitäten determiniert das Konsumverhalten die Nachfrage nach Konsumgütern. Für Keynes [52] ist die gesamtwirtschaftliche Nachfragefunktion (Aggregate Demand Function) die Summe der bei vorgegebener Beschäftigung geplanten Konsumnachfrage (und der beim jeweiligen Realzins geplanten Investitionsnachfrage.)

Unter der Prämisse der keynesschen "absoluten Einkommenshypothese" sind zwei Faktoren für den privaten Konsum ausschlaggebend:

1. die Höhe des Volkseinkommens bzw. des verfügbaren Einkommens,

2. der Anteil der Konsumausgaben am Einkommen (Konsumquote).

---

52) Vgl. Keynes, John, M.: The General Theory of Employment, Interest and Money; Nachdruck der 1. Aufl. v. 1935, (Macmillan & Co.) London 1961, S. 36

Die "relative Einkommenshypothese", die dem Konsummodell von Duesenberry [53] zugrundeliegt, argumentiert mit einem Modellhaushalt, der bestrebt ist, ein einmal erreichtes Konsumniveau auch dann noch aufrecht zu erhalten, wenn das Einkommen wieder sinkt. Die "relative Einkommenshypothese" sieht den Verbrauch in Abhängigkeit vom verfügbaren Einkommen in der betrachteten Periode und dem bisher maximal erzielten Einkommen.

Die "Habit Persistence-Hypothese" geht davon aus, daß die Haushalte das in der Vorperiode erreichte Konsumniveau beibehalten möchten und erklärt den Verbrauch der betrachteten Periode durch das verfügbare Einkommen dieser Periode und dem Konsum der Vorperiode. [54]

Die "permanente Einkommenshypothese" führt explizit einen Zukunftsaspekt ein: Der private Konsum hängt nicht nur vom verfügbaren Einkommen der Betrachtungsperiode ab, sondern zusätzlich vom kapitalisierten Wert des Einkommens, das die Haushalte in Zukunft erwarten. [55] [56].

---

53) Vgl. Duesenberry, James, S.: Income, Saving and the Theory of Consumer Behavior, (Cambridge University Press) Cambridge/Mass. 1949

54) Vgl. Brown, Meritt, T.: Habit Persistence and Lags in Consumer Behavior, in: Econometria, Vol. 20, No. 3, 1952, S 355 - 371

55) Vgl. Friedman, Milton: A Theory of the Consumption Function, (Princeton University Press) Princeton 1957

56) Zur Formalisierung und empirischen Überprüfung für die Bundesrepublik Deutschland:
Vgl. Richter, Rudolf:
Schlieper, Ulrich:
Friedmann, Willy:
Ebel, Jörg:
Makroökonomik, (Springer Verlag) Berlin, Heidelberg, New York, 1973, S. 186 - 189

Tietz[57] prognostiziert für 1985 eine jährliche Zuwachsrate des privaten Verbrauchs in der Bundesrepublik Deutschland von 4,9 %, der Anteil des privaten Verbrauchs am verfügbaren Einkommen wird um 85 % pendeln. Das Geldvermögen der privaten Haushalte ist seit 1960 stetig angewachsen und bildet ein Reservepolster für den privaten Konsum.[58]

3. Die Nachfrage nach Investitionsgütern

Die Bedeutung des Bevölkerungsbestandes für die Konsumnachfrage entspricht bei der Nachfrage nach Investitionsgütern der Unternehmensbestand. Die Entwicklung des Unternehmensbestandes seit 1961 ist hauptsächlich durch Abschmelzungsprozesse und Marktanteilskonzentration charakterisiert. Die so eingebüßte Investitionsnachfrage konnte durch Nachfragekonzentration bei den verbliebenen Unternehmen nicht aufgefangen werden. Branchenbedingt führte die Marktanteilskonzentration zu einzelbetrieblichen Rationalisierungseffekten, die das benötigte Anlagevolumen verminderten. So führte die Konzentration im Braugewerbe dazu, daß weniger Abfüllstraßen eingerichtet wurden. Die bestehenden Abfüllanlagen wurden zwar kapazitätsmäßig erweitert, dennoch schrumpfte das gesamte Investitionsvolumen durch den Wegfall der Investitionen kleinerer Braustätten. Für die gesamte Branche entstand ein Rationalisierungseffekt durch die Steigerung des Auslastungsgrades bzw. der Produktivität der verbliebenen bzw. vergrößerten Anlagen.

---

57) Vgl. Tietz, Bruno; Mathieu, Günter; Reichling, Helmut: Die Anpassungsstrategien der Groß- und Einzelhandelsunternehmen an Marktwandlungen, Gutachen erstellt im Auftrage des Bundesministers für Wirtschaft durch das Handelsinstitut an der Universität des Saarlandes, Saarbrücken im Februar 1977, S. 27

58) Vgl. o. V.: Das Milliarden-Polster; in: Handelsblatt Nr. 77, 1977 vom 21.4.1977, S. 6 (Auswertung der Monatsberichte der Deutschen Bundesbank, Schätzung des DIW)

Die Kapitalbildung in den Unternehmen interessiert hinsichtlich der Nachfrage nach Investitionsgütern ebenso wie das Einkommen und Vermögen der privaten Haushalte hinsichtlich des Konsums.
Die Kapitalbildung wird durch zwei Faktoren bestimmt:

1. die Möglichkeit zur Eigenkapitalbildung, insbesondere zur Selbstfinanzierung,

2. die Möglichkeit zur Mittelbeschaffung auf dem Kapitalmarkt.

An diesem Punkt ist die hohe Finanzierungsquote aus eigenerwirtschafteten Mitteln (= nicht entnommene Gewinne und Abschreibungserlöse), sowie Investitionszuschüsse der Unternehmen in der Bundesrepublik Deutschland bemerkenswert. Nach Berechnungen der Deutschen Bundesbank[59] wurden von den 154 Mrd. des Investitionsvolumens von 1976 136 Mrd. aus eigenerwirtschafteten Mitteln und empfangenen Vermögensübertragungen aufgebracht, d. h., die Bruttoinvestitionen wurden zu 90 % aus eigenen Mitteln bestritten. 1967 lag der Anteil der Eigenmittel am Investitionsvolumen sogar bei ca. 94 %. in den Abschwungjahren 1970 bis 1973 war dieser Anteil auf 70 % bzw. 75 % zurückgegangen.

Analog zur Konsumfunktion konstruiert die Makroökonomik Investitionsfunktionen.
Die neoklassische Hypothese der Investitionsfunktion hat dabei die nachhaltigste Wirkung in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur hinterlassen. Im neoklassischen Ansatz wird die geplante Investition als Funktion des erwarteten Realzinses definiert.[60]

---

59) Vgl. o. V.: Finanzlage der Firmen hat sich gebessert, in: Handelsblatt Nr. 97, 20/21. 5. 1977, S. 4

60) Zur empirischen Überprüfung für die Bundesrepublik Deutschland:
Vgl. Richter Rudolf: Makroökonomik; (Springer Verlag)
Schlieper, Ulrich: Berlin, Heidelberg, New York 1973,
Friedmann, Willy: S. 203/204
Ebel, Jörg:

Neben der neoklassischen Hypothese steht das Akzelerationsprinzip, das die geplante Nettoinvestitionen durch die geplante Änderung des Nettosozialproduktes erklärt.[61]

Als Versuch der logischen Verknüpfung der neoklassischen mit der Akzeleratortheorie wurde von Meyer und Kuh die "Accelerator-Residual-Funds"-Theorie formuliert.[62] Die beiden Autoren machen die jeweilige Nachfragesituation für das Investitionsverhalten verantwortlich und präzisieren ihren Ansatz in zwei Teilmodellen.

Im ersten Teilmodell, "dem Abschwungmodell", bestimmt die Refinanzierungsmöglichkeit das Investitionsverhalten der Unternehmer. Die Akzeleratorvariable rückt im zweiten Teilmodell, dem "Aufschwungmodell", als Nachfragedeterminante in den Vordergrund.

Eine weitere empirische Hypothese über das Investitionsverhalten, die auch einzelwirtschaftlich im Hinblick auf den mittelständischen Unternehmer Beachtung verdient, ist das Theorem des "Senility -Effektes.[63/64] Merkmal des "Senility-Effektes" ist eine negative Korrelation zwischen dem Alter der Anlagen und der Investitionstätigkeit: Unternehmen mit einem älteren Betriebsmittelbestand neigen auffälligerweise zu geringerer Investitionstätigkeit, als Unternehmen mit neueren Anlagen. (Einzelwirtschaftliche Konsequenz: Einmal hinter den investitionspolitischen Stand der Mitwettbewerber zurückgefallen, hat ein Unternehmer kaum mehr die Chance, wieder den Anschluß an den Markt zu finden).

---

61) Vgl. Schneider, Erich: Einführung in die Wirtschaftstheorie, II. Teil: Geld, Kredit, Volkseinkommen und Beschäftigung, 9. Aufl., (Verlag J.C.B. Mohr/Paul Siebeck) Tübingen 1965, S. 233

62) Vgl. Meyer, John, R.: Kuh, Edwin: The Investment Decision,(Harvard University Press) Cambridge 1957

63) Vgl. Meyer, John, R.: Glauber,Robert,R: Investment Decisions, Economic Forecasting and Public Policy,(Harvard University Press)Boston 1964

64) Vgl. Meyer, John, R.: Kuh, Edwin: The Investment Decision, (Harvard University Press) Cambridge 1957, S. 94

Der Einfluß der privaten Investitionstätigkeit auf das gesamtwirtschaftliche Wachstum ist erheblich größeren Schwankungen unterworfen, als die übrigen Wachstumskomponenten.

4. Die Wachstumspolitik der öffentlichen Haushalte

Die Nachfragepolitik der öffentlichen Haushalte soll nicht nur der Aufrechterhaltung staatlicher Funktionen dienen, sondern zugleich das Vollbeschäftigungseinkommen sichern, ein hohes Beschäftigungsniveau erhalten und darüber hinaus noch einen Beitrag zum langfristigen Wirtschaftswachstum leisten.

Die Haupteinnahmequellen der öffentlichen Haushalte sind die Steuereinnahmen, die Einnahmen aus laufenden Zuweisungen anderer Verwaltungen, sowie die Mittelbeschaffung über den Kapitalmarkt.

Die Ausgabenpolitik des Bundes zur Vermeidung von Schwankungen im gesamtwirtschaftlichen Wachstum wird vornehmlich über die Quellen Besteuerung und Kreditaufnahme finanziert. Dadurch kann langfristig ein gefährlicher Struktureffekt nicht ausbleiben:
Lediglich eine Wachstumssteuerung über die Konjunkturausgleichsrücklage, d. h., über die Ersparnisse des Staates bleiben ohne strukturellen Einfluß auf das durch privaten Verbrauch und private Investitionen getragene Wachstum. Die Finanzierung der wachstumsstabilisierenden Mehrausgaben in Abschwungphasen durch Erhöhung der Steuersätze vermindert das verfügbare Einkommen oder bewirkt Umverteilungseffekte mit Signalwirkung für die privatwirtschaftlichen Entscheidungsträger, in deren Folge mangelnde Anreize die Unternehmer zum Investitionsverzicht veranlassen.

Die Finanzierung der wachstumsstabilisierenden Staatsnachfrage durch Neuverschuldung an den Kapitalmärkten entzieht dem Kapitalmarkt Mittel, die bei den übrigen volkswirtschaftlichen Sektoren nicht in Form von Konsum oder Anlagen nachfragewirksam wurden. In beiden Fällen werden die Ausgaben zur Wachstumsstabilisierung dadurch finanziert, daß der Staat anstelle der privaten Nachfrager die Verwendungsentscheidung trifft. Diese Entscheidungsübertragung von den Privaten auf den Staat, eröffnet die Möglichkeit einer langfristigen Beeinflussung des Wachstumspfades durch die öffentliche Hand. Eine anhaltende Depression und gesamtwirtschaftliche Schrumpfung könnte die Regierenden dazu verleiten, den Anteil der staatlichen Nachfrage möglichst auszudehnen. Nur zu leicht fiele dann auch der Übergang der Rahmenentscheidungen für die verbliebenen Investitionen (Investitionslenkung) und den verbliebenen Konsum (Verbrauchssteuerung) von den Privaten an den Staat.

5. Die Auslandsnachfrage

Für die Auslandnachfrage ist die Einbindung der Wirtschaft der Bundesrepublik Deutschland in die internationale Wirtschaft entscheidend.

In der ersten Hälfte der siebziger Jahre zeichnete sich die Bundesrepublik Deutschland neben den Vereinigten Staaten und Japan durch die höchste Verflechtung in das System der internationalen Gütternachfrage aus. Die Integration in die Europäische Gemeinschaft ist dabei ein wichtiges Kriterium.

IV. Die rechtliche und politische Umwelt

Die Bedeutung der rechtlichen und politischen Umwelt für die konkreten strategischen und taktischen Entscheidungen der Unternehmer wird oft unterschätzt.
Eine vom Institut für Mittelstandsforschung durchgeführte Befragung bei Verbänden, Kammern und Betrieben kam zu dem Ergebnis, daß "die Betriebe die Bedeutung der politischen Probleme für ihr Leistungs-, Ertrags- und Sicherheitsgefüge (mit rd. 60 %) wesentlich höher einschätzen als die Bedeutung der betriebsbedingten (mit rd. 40 %)." [65]

Im Rahmen einer vom Handelsinstitut an der Universität des Saarlandes durchgeführten Interviewserie wurden mittelständische Unternehmer nach der Hauptschwierigkeit bei der Durchsetzung ihrer künftigen Marketingstrategien befragt. Knapp drei Viertel sprachen erwartungsgemäß von betrieblichen Problemen wie Kapitalausstattung, Konkurrenzdruck oder Standort. Ein gutes Viertel jedoch nannte Probleme im Zusammenhang mit dem politischen, vornehmlich dem rechts- und gesellschaftlichen Datenrahmen.

Da beide Untersuchungen lediglich das Problemfeld der mittelständischen Unternehmer im Überblick zu umschreiben hoffen, ohne allgemeingültige Gesetzmäßigkeiten repräsentativ zu erfassen, dürfen ihre Ergebnisse nur unter Vorbehalt generalisiert werden.
Dennoch läßt sich aus der Spezifizierung der politischen Hauptprobleme im Vergleich der beiden Untersuchungen ein plastischer Eindruck über die Bedeutung der rechtlichen und politischen Umwelt für den wirtschaftlichen Entscheidungsträger vermitteln.

---

65) Vgl. Robl, Karl: Thürbach, Ralf Peter: Zur Problemsituation mittelständischer Betriebe - eine empirische Analyse-, Beiträge zur Mittelstandsforschung Heft 10, (Verlag Otto Schwartz) Göttingen 1976, S. 12

Übersicht *A-IV* :

Die Hauptprobleme im rechtlichen und politischen Datenrahmen aus der Sicht der mittelständischen Unternehmer der Bundesrepublik Deutschland. **(Ergebnisse explorativer Studien)**

A. Rangreihe der Häufigkeit der Problemnennungen (Institut für Mittelstandsforschung)
1. Wirtschaftslage und -politik 2. Steuer- und Sozialpolitik 3. Gesellschafts- und Reformpolitik 4. Wirtschafts- und Mittelstandsförderung
B. Rangreihe der Häufigkeit der Problemnennungen (Handelsinstitut Saarbrücken)
1. Steuer- und Sozialpolitik 2. Gesellschafts- und Reformpolitik 3. Wirtschafts- und Mittelstandsförderung

Quellen: Robl, Karl: Zur Problemsituation mittelständischer Thürbach, Ralf-Peter: Betriebe - eine empirische Analyse - Beiträge zur Mittelstandsforschung Heft 10, (Verlag Otto Schwartz) Göttingen 1976, S. 12 und eigene Erhebung.

Eine deutliche Übereinstimmung wiesen die Bemerkungen der Befragten zur Gesellschafts- und Reformpolitik auf. Die Unternehmer gaben eine wachsende Unlust unternehmerisch tätig zu sein zu Protokoll.

B. DER HANDELSSPEZIFISCHE DATENRAHMEN

I. Die kategorialen Elemente des Handels im Überblick

Als kategoriale Elemente des Handels und des Marketing gelten die vom Handel offerierten Waren und Dienstleistungen, die Handelsaktivitäten und die zu ihrer Effektuierung eingesetzten Verfahren, sowie die Institutionen des Handels bzw. Absatzes.[66]

Die Gesetzmäßigkeiten über die Handelswaren und -Dienstleistungen tragen für die Unternehmerentscheidung überwiegend Datencharakter.
So beispielsweise:[67]

1. der Lebensrythmus eines Produktes, d. h., die vom Konsumentenverhalten geprägte Nachfrageveränderung im Zeitablauf,

2. die Waren- und Dienstedynamik, d. h., die Stellung im evolutorischen Substitutionsprozeß,

3. die Nachfrageketten, d. h., die Beziehung zwischen Grundprodukt und Accessoires; oder mehrstufig: Zwischen Grundprodukt und Ausstattungsgütern erster, zweiter und dritter Stufe (z.B.: Ziervögel, Käfig, Futter und Pflegemittel).

---

66) Vgl. Tietz, Bruno: Die Grundlagen des Marketing, 2. Bd.: Die Marketing-Politik I, (Verlag moderne Industrie) München 1975, S. 89

67) Vgl. ausgewählte Gesetzmäßigkeiten über Waren und Dienstleistungen in: Tietz, Bruno: Die Grundlagen des Marketing, 2. Bd.: Die Marketing-Politik I, (Verlag moderne industrie) München 1975, S. 108 - 112

Weitere Daten sind das Grundraster der Handelsfunktionen (z.B.: Überbrückungsfunktionen, Warenfunktionen) und die alternativen Verfahren, vornehmlich die Verfahrenstechnologie. Die alternativen Verfahren werden durch den Stand der technischen Entwicklung bestimmt, z. B. der Fuhrpark-, Lagertransport- oder Kassiertechnologie.

Der institutionelle Handel besteht aus Einzelhandel, Großhandel und Handelsvermittlung.

II. Der Wettbewerb im Handel

1. Eine größenorientierte Bestandsaufnahme

In den letzten zwölf Jahren ist der Bestand an Einzelhandelsunternehmen laut Umsatzsteuerstatistik von 445.186 Steuerpflichtigen im Jahre 1962 auf 345.963 Steuerpflichtige im Jahre 1974 zusammengeschrumpft. Eine Bestandsverminderung um annähernd ein Viertel. Die Großhandelsunternehmen wurden im gleichen Zeitraum von 130.000 auf 116.300 Steuerpflichtige dezimiert.

Die Analyse in harmonisierte Umsatzgrößenklassen erlaubt eine größenorientierte Bestandsaufnahme, bei der die Verzerrungen minimiert werden, die dadurch entstehen, daß die Unternehmen bedingt durch allgemeines Umsatzwachstum und Inflation aus ihren ursprünglichen Größenklassen herauswachsen und so die unteren Umsatzgrößenklassen immer spärlicher besetzt werden. [68]

---

68) Zum Problem der Harmonisierung siehe auch:
Tietz, Bruno: Ausgewählte Aspekte der Konzentration im Handel, in: Blätter für Genossenschaftswesen, 113. Jahrg. 1967, Nr. 17/18, S. 310 - 318

Tabelle B/II - 1 - 1 :

Die Bestandsentwicklung der Unternehmen im Einzelhandel nach real vergleichbaren (preisindizierten) Umsatzgrößenklassen von 1970 bis 1974

	UKG_{70}	ZdU_{70}	AdU_{70}	UKG_{74}	ZdU_{74}	AdU_{74}
I	12 - 100	150.274	39,3	13 - 110	129.823	35,2
II	100 - 250	122.159	31,9	110 - 275	114.261	31,0
III	250 - 500	61.872	16,2	275 - 550	62.954	17,6
IV	500 - 1.000	30.094	7,9	550 - 1.100	33.658	9,8
V	1.000 - 5.000	15.527	4,1	1.100 - 5.500	18.299	5,6
VI	5.000 - 10.000	1.504	0,4	5.500 - 11.000	1.839	0,5
VII	10.000 - 25.000	712	0,2	11.000 - 27.500	725	0,2
VIII	25.000 und mehr	340	0,1	27.500 und mehr	406	0,1
Insgesamt:		382.482	100		339.534	100

UKG = Umsatzgrößenklasse von ... TDM bis unter ... TDM

ZdU = Zahl der Unternehmen

AdU = Anteil der Unternehmen der Umsatzgrößenklasse

Quelle: Thürbach, Ralf-Peter: Steiner, Joachim: Zur Verbesserung der unternehmensgrößenbezogenen Wirtschaftsbeobachtung, Information zur Mittelstandsforschung Heft 15, Köln 1976, S. 35/36

Tabelle S/II - 1 - 2 :

Die Bestandsentwicklung der Unternehmen im Großhandel nach real vergleichbaren (preisindizierten) Umsatzgrößenklassen von 1962 bis 1974

UGK_{62}	ZdU_{62}	AdU_{62}	UGK_{74}	ZdU_{74}	AdU_{74}
I unter 0,25	64.029	49,4	unter 0,35	47.550	40,9
II 0,25 - 0,5	21.793	16,8	0,35 - 0,69	16.250	14,0
III 0,5 - 5	38.890	29,9	0,69 - 6,9	43.500	37,4
IV 5 - 10	2.946	2,3	6,9 - 13,8	4.500	3,9
V 10 - 25	1.584	1,2	13,8 - 34,5	2.760	2,4
VI 25 - 50	430	0,33	34,5 - 69	940	0,81
VII 50 - 100	177	0,14	69 - 138	490	0,42
VIII 100 - 250	86	0,07	138 - 340	214	0,18
IX 250 und mehr	48	0,04	340 und mehr	95	0,08
Insgesamt:	129.983	100		116.299	100

UGK = Umsatzgrößenklasse von ...Mill. DM bis unter ...Mill. DM

ZdU = Zahl der Unternehmen

AdU = Anteil der Unternehmen der Umsatzgrößenklasse

Quelle: Umsatzsteuerstatistik und eigene Berechnungen

Exkurs: Das Problem der Harmonisierung bei der unternehmensgrößenbezogenen Bestandsaufnahme

Neben der Inflationierung der einzelnen Größenklassen stellt sich das Problem der Schätzung der entsprechenden Besetzungszahlen in den jeweiligen Größenklassen. Gesucht wird eine mathematisch statistische Verteilungsfunktion für Unternehmen und Umsätze, die es erlaubt, für jedes beliebige Umsatzintervall die Anzahl der Unternehmer zu schätzen. Im Rahmen der Einzelhandelsanalyse des Instituts für Mittelstandsforschung wurde von August Schäfer, dem Direktor des Seminars für Wirtschafts- und Sozialstatistik an der Universität zu Köln eine (als unveröffentlichtes Manuskript vorliegende) Verteilungsfunktion entwickelt, die auf einem Interpolationsverhalten unter Zugrundelegung einer kubischen Splinefunktion beruht. Dabei bilden die in der Umsatzsteuerstatistik vorgegebenen Umsatzgrößenklassengrenzen mit ihren zugehörigen kumulierten Besetzungszahlen die Punkte, durch welche die Interpolationsfunktion hindurchläuft.

Bei der eigenen Harmonisierung im Großhandel wurde die Verteilungsfunktion durch Interpolation nach dem Konzentrationstrendverfahren ermittelt. Das Konzentrationstrendverfahren fußt auf der Prämisse, daß die Unternehmen in den Größenklassen nicht normal verteilt sind. Statt dessen dient der Konzentrationstrend zwischen den Klassen als Schätzwert für die Verteilung innerhalb der Klassen. Die Funktion der kumulierten Umsätze wird somit als stetig vorausgesetzt. Auch beim Konzentrationstrendverfahren läuft die Interpolationsfunktion durch die Punkte der kumulierten Besetzungszahlen der empirischen Umsatzgrößenklassen der amtlichen Statistik.

Bei überdurchschnittlichem Wachstum der großen und supergroßen Einzelhandelsunternehmen kam es in der Vergangenheit in erster Linie zu einem überproportionalen Ausscheiden der Unternehmer mit weniger als 100.000 DM (bzw. harmonisiert 126.000 DM) Jahresumsatz.

Hier handelt es sich - abgesehen von möglichen Ausnahmen - nicht um Vollerwerbsbetriebe des Einzelhandels. Anhand von Modellrechnungen ist nachzuweisen, daß bei einem Jahresumsatz unter 250.000 DM Vollerwerbsbetriebe auch dann kein Einkommen gewähren, das im Vergleich zur abhängigen Beschäftigung angemessen ist, wenn durch die Mithilfe von Familienangehörigen auf die Mitarbeit von Fremdbeschäftigten verzichtet werden kann. 69)

So darf es nicht verwundern, wenn auch die Umsatzgrößenklassen bis 250.000 DM (bzw. 315.000 DM) im Einzelhandel von Abschmelzungserscheinungen betroffen sind.

Bei der Synopse der harmonisierten Größenklassen im Einzelhandel können folgende Gesetzmäßigkeiten festgehalten werden: 70)

---

69) Vgl. Tietz, Bruno; Mathieu, Günter; Reichling, Helmut: Die Anpassungsstrategien der Groß- und Einzelhandelsunternehmen an Marktwandlungen, Gutachten erstellt im Auftrage des Bundesministers für Wirtschaft durch das Handelsinstitut an der Universität des Saarlandes, Saarbrücken im Februar 1977 S. 43

70) Vgl. Tietz, Bruno; Mathieu, Günter; Reichling, Helmut: Die Anpassungsstrategien der Groß- und Einzelhandelsunternehmen an Marktwandlungen, Gutachten erstellt im Auftrage des Bundesministers für Wirtschaft durch das Handelsinstitut an der Universität des Saarlandes, Saarbrücken im Februar 1977 S. 46/47

"1. Die Unternehmen der unteren Größenklassen schaffen im allgemeinen den Übergang in die mittleren Größenklassen nicht. Ihr Umsatzwachstum entspricht im Durchschnitt annähernd dem allgemeinen Umsatzwachstum des Einzelhandels.

2. Bei den Unternehmen der mittleren Größenklassen schafft eine geringe Zahl den Übergang in die höheren Größenklassen. Auf diese Unternehmen und die Unternehmen der oberen Größenklassen konzentriert sich ein überdurchschnittliches Umsatzwachstum

3. Für die nicht in die oberen Größenklassen aufsteigenden Unternehmen der mittleren Größenklassen ist im Durchschnitt ein hinter der Gesamtentwicklung des Einzelhandels zurückbleibendes Wachstum anzunehmen. Der Abstieg von Unternehmen der mittleren in die unteren Größenklassen ist nicht von einer relativen Steigerung, sondern von einer relativen Abnahme der Umsatzanteile der unteren Größenklassen begleitet."

Als "untere" Größenklassen können dabei im Einzelhandel die Größenklassen bis unter 500 000 DM (bzw. harmonisiert: bis unter 630 000 DM) Jahresumsatz bezeichnet werden. Der Bereich der mittleren Größenklassen erstreckt sich bis unter 10 Mio DM Jahresumsatz (bzw. harmonisiert: bis unter 12,59 Mio. DM). 71)

---

71) Die Abgrenzung in untere und obere Umsatzgrößenklassen orientiert sich an der Systematik der Umsatzgrößenklassen ohne notwendigerweise mit den hier gewählten Definitionen für mittelständisch oder Kleinbetrieb übereinstimmen zu müssen. Sie könnte allerdings bei anderer Problemstellung die Basis einer wachstumsorientierten Unternehmenstypisierung sein.

Im Großhandel erfaßte die Größenklassen unter 500 000 DM (bzw. harmonisiert 690 000 DM) ein einschneidender Ausleseprozeß. In diesen Umsatzgrößenklassen schied jeder vierte Großhändler aus dem Markt aus. Diese Verminderung ist umso bedeutsamer für die Großhandelsstruktur, wenn man bedenkt, daß noch 1962 drei Viertel der Großhändler diesen Größenklassen zuzurechnen waren.
Die Gesetzmäßigkeiten bei der synoptischen Betrachtung der Größenklassen im Großhandel lassen sich folgendermaßen zusammenfassen:

1. Zahlreichen Großhändlern der unteren Größenklassen gelingt der Aufstieg in die mittleren Größenklassen. Diese Unternehmer in der Übergangszone zeigen teilweise überraschend hohe Wachstumsraten.
   Die Klein- und Kleinstunternehmen des Großhandels können dagegen nicht Schritt halten. Ihr Wachstum liegt im Schnitt unter dem allgemeinen Umsatzwachstum des Großhandels.

2. In den mittleren Größenklassen macht sich ein Wachstumsstau bemerkbar. Die Aufsteiger aus den unteren Klassen gelangen an ihre Wachstumsgrenzen. Viele Unternehmen erreichen nicht die durchschnittliche reale Wachstumsrate und fallen in untere Größenklassen zurück. Dieser Abstieg scheint mitverantwortlich für die relative Steigerung der Umsatzanteile in der Übergangszone zu sein. Eine verschwindend kleine Anzahl von Großhändlern mit überdurchschnittlich starkem Umsatzwachstum schafft den Aufstieg in die oberen Größenklassen.

3. In den oberen Größenklassen konzentriert sich ein rapides Umsatzwachstum, das weit über den durchschnittlichen Wachstumsraten des Großhandels liegt. Hier zeichnen sich besonders die Supergroßhändler mit einem Umsatz über 350 Mio DM durch steile Steigerungen aus.

Für den Großhandel können die unteren Größenklassen bis einschließlich 10 Mio DM (bzw. harmonisiert: 13,8 Mio DM) Jahresumsatz abgegrenzt werden. Der Bereich um diese obere Grenze kann als Übergangszone für Auf- und Absteiger verstanden werden. Die oberen Größenklassen beginnen bei 100 Mio DM (bzw. 135 Mio DM) Jahresumsatz.

2. Die Entwicklung ausgewählter Betriebstypen [72]

Die Evolution der Betriebsformen im Handel und die wechselnde Bedeutung einzelner Typen führt zu Überlegungen darüber, ob sich aus der phänomenologischen Analyse der Handelsinstitutionen nicht Gesetzmäßigkeiten über den "Lebenszyklus" von Betriebstypen im Handel ableiten lassen.
In den Vereinigten Staaten werden schon seit geraumer Zeit Versuche unternommen, das "wheel of retailing" empirisch zu erfassen.[73] Diese Theorie des Lebenszyklus einer Institution basiert auf der Vorstellung, die Absatzinstitutionen seien gleich den Produkten, die sie vertreiben, einem idendifizierbaren Lebenszyklus unterworfen.[74]

---

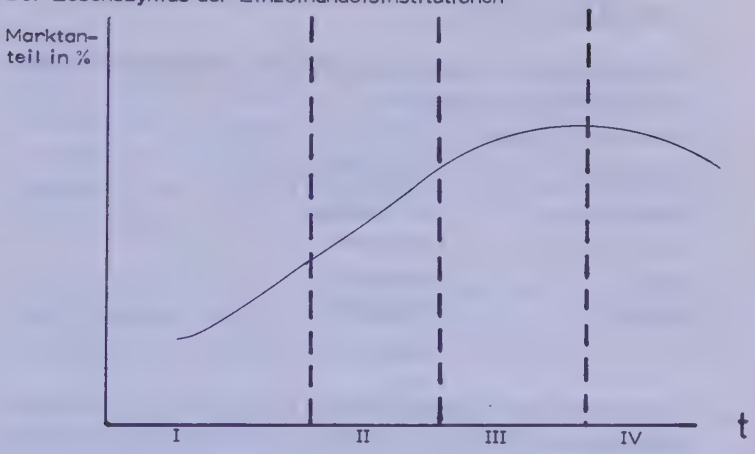
72) Vgl. dazu auch die Überlegungen von:
Lecleque, Peter: Vom "Tante Emma"-Laden über den Supermarkt zum Kaufparkwarenhaus. Der Lebenszyklus von Verkaufssystemen im Einzelhandel - Dargestellt am Beispiel der Cornelius Stüssgen AG, in: Blick durch die Wirtschaft, Nr. 23, 29.1.77, S. 5

73) Vgl. Hollander, Stanley, C.: The Wheel of Retailing, in: Journal of Marketing, Vol. 25, July 1960, S. 37-42

74) Vgl. Davidson, William, R: Retailing Management, (The Ronald Press)
Doody, Atton, F: New York 1975, S. 71
Sweeny, Daniel, J:
Davidson, William, R: Changes in Distributive Institutions, in: Journal of Marketing, Vol. 34, January 1970, S. 7-10

Schaubild B/II - 2 :

Der Lebenszyklus der Einzelhandelsinstitutionen



Übersicht B/II - 2 - 1 :

Der Wettbewerb in den Lebenszyklusphasen des Einzelhandels 75/76)

Zyklusphase:	I Frühes Wachstum	II Beschl. Entwicklung	III Reife	IV Abstieg
Zahl der Konkurrenten:	sehr wenige	wenige	viele direkte wenige indirekte	wenige direkte viele indirekte
Umsatzwachstum:	sehr schnell	schnell	mäßig bis langsam	sehr langsam
Ertragslage:	mäßig	gut	mäßig	schlecht

75) Zur genauen Beschreibung der Phasen des Lebenszyklus:
Vgl. Davidson, William, R; The Retail Life Cycle, in:
Bates, Albert, D; Harvard Business Review, November/
Bass, Stephen, J: December 1976, S. 89-96, bes. S. 90-93

76) Tendenzielle Marktformen einer idealtypischen Marktstruktur

Übersicht B/II - 2 - 2 :

Die Lebenszyklus-Position ausgewählter Einzelhandelsinstitutionen der Bundesrepublik Deutschland

Zyklusphase	Institution
Frühes Wachstum	Fachdiskonter
Beschl. Entwicklung	SB-Warenhaus
Reife	Warenhaus
Abstieg	Fachgeschäft

Eine bemerkenswerte Gesetzmäßigkeit innerhalb der Theorie eines Lebenszyklus für Handelsbetriebstypen ist die auffällige Kontraktion des Zeitraumes den ein Betriebstyp benötigt, um die einzelnen Zyklusphasen zu durchlaufen.

Während die Lebenszyklusdauer des Fachgeschäftes wohl in Jahrhunderten gemessen werden muß, hat das Warenhaus als Betriebstyp seit Leonhard Tietz 1905 in Köln die Pforten des ersten deutschen Warenhauses öffnete [77], erst ein knappes dreiviertel Jahrhundert hinter sich gebracht und schon die Reifephase erreicht. Die SB-Warenhäuser und Verbrauchermärkte, die gleichzeitig mit den ersten C + C-Lägern Ende der fünfziger Jahre auftauchten, befinden sich zwar immer noch in der Phase der beschleunigten Entwicklung, doch der Übergang in die Reifephase ist unmittelbar abzusehen. Die Marktanteile der Fachdiskonter können noch nicht genau statistisch erfaßt werden, da dieser Betriebstyp in seiner modernsten Form als Spezialdiskonter mit qualitativ hochwertigem Sortiment, noch nicht hinreichend profiliert ist. Sein Lebenszyklus wird jedoch noch vor 1990 die Reifephase erreichen.

---

77) In Frankreich hatte mit dem Maison A. Boucicaut 1852 das Warenhaus als Betriebstyp Weltprämiere.

3. Die Wettbewerbssituation aus der Sicht des Einzelhandels

Um die Strategiealternativen der Unternehmer beurteilen zu können, genügt es nicht, die qualitativen Elemente der Wettbewerbsstruktur und die daraus abgeleiteten Gesetzmäßigkeiten zu erfassen. Vielmehr ist daneben auch die wahrgenommene Konkurrenzsituation, d. h., die subjektive Einschätzung des Wettbewerbs durch die Marktpartner zu berücksichtigen.

In diesem Zusammenhang können ebenfalls Informationen aus dem schon mehrfach zitierten Forschungsprojektes des Handelsinstitutes an der Universität des Saarlandes herangezogen werden:[78)]

Die Einzelhändler sehen sich im allgemeinen einem in den letzten Jahren zunehmend verschärften Wettbewerb ausgesetzt. Die Großbetriebsformen, Warenhäuser, Filialisten und Verbrauchermärkte sind vom Fachhandel als Hauptkonkurrenten gefürchtet. Vornehmlich Warenhäuser und Verbrauchermärkte werden als wettbewerbsbestimmende Betriebstypen genannt.

Einen Rückgang des Konkurrenzdrucks wagt keiner der Befragten für die nächsten Jahre zu erhoffen. Den Diskontbetrieben gibt man die besten Zukunftschancen. Sie werden die gefährlichsten Konkurrenten in den nächsten zehn Jahren sein. Von den Kaufhäusern und Verbrauchermärkten befürchtet man den Versuch, das Angebot im klassischen Fachgeschäftsbereich zu verbessern, um sich das Gepräge eines Fachgeschäftes zu geben. Unter den traditionellen Fachgeschäften werden nur noch die größten und leistungsstärksten ein Wort auf dem Markt mitreden können.

---

78) Vgl. Tietz, Bruno: Mathieu, Günter: Reichling, Helmut: Die Anpassungsstrategien der Groß- und Einzelhandelsunternehmen an Marktwandlungen, Gutachten erstellt im Auftrage des Bundesministers für Wirtschaft, durch das Handelsinstitut an der Universität des Saarlandes, Saarbrücken im Februar 1977, S. 98 - 127

Ein Teil der Einzelhändler erwartet völlig neuartige Betriebsformen als Konkurrenten, die bisher noch nicht am Markt operieren.

4. Die Wettbewerbssituation aus der Sicht des Großhandels

Auch der Großhandel bestätigt einmütig eine Verschärfung der Konkurrenz. Die Konzentrationstendenz sei in der Vergangenheit nicht zum Stillstand gekommen, sondern setze sich unvermindert fort. Seien ihr früher jedoch nur die Kleinen zum Opfer gefallen, so greife der Abschmelzungsprozeß nun zunehmend auf die Reihen der mittleren Großhändler über. Die größte Bedrohung wird in Zukunft von den integrierten Konzernbetrieben und dem herstellereigenen Großhandel ausgehen.

III. Ausgewählte Aspekte des Abnehmerverhaltens aus der Sicht des Handels

1. Ausgewählte Aspekte des Abnehmerverhaltens aus der Sicht des Einzelhandels

Neben den in A/III - 2 und A/III - 3 beschriebenen quantitativen Determinanten der Nachfrage gehen gewisse Aspekte im Verhalten des Groß- und Einzelhandelskunden ebenfalls als Daten in die Strategieentscheidungen der Unternehmer ein.

Das wahrgenommene Kundenverhalten wurde in der schon zitierten Studie des Handelsinstituts miterhoben. Hier sollen kurz die Tendenzen im Verbraucherverhalten zusammengefaßt werden, die den Einzelhändlern als besonders typisch erschienen:[79)]

- Der Kunde kauft sehr spontan.
- Der Trend geht vom Einzelkauf zum Großeinkauf.
- Allgemein zeigt sich der Kunde bei Anschluß- und Zubehörkäufen auffallend unkritisch.
- Der Kunde dehnt beim Kauf den Beschaffungsradius extrem weit aus.
- Schichtspezifisches Kaufverhalten gibt es nicht, jedoch standort- und altersgruppenspezifisches Kundenverhalten.
- Der jüngere Kunde verzichtet auf Beratung im Fachgeschäft, die er meist als lästig empfindet.
- Der Kunde besitzt ein hohes Maß an Vorinformation und tritt oft entnervend kritisch auf. Ausnahme: der typische Sonderangebotskäufer.

Auch im Fachhandel wird eine zunehmende Bedeutung von Selbstbedienungskonzepten bestätigt. Großbetriebsformen erfahren gerade durch junge Kunden eine emotionelle Bevorzugung. Die zutreffende Einschätzung des Verbraucherverhaltens durch den Einzelhandel beweist der Vergleich mit einer Studie der BBE-Unternehmensberatung/Köln, die das Verbraucherverhalten direkt bei den Abnehmern zu erfassen suchte.[80]

Sie bestätigt das preiskritische und informationsintensive Einkaufsverhalten, die Skepsis gegenüber bestimmten Arten der Preiswerbung und die Tendenz zu spontanen Mehrkäufen bei Sonderangeboten und geschickter Präsentation.

---

79) Vgl. Tietz, Bruno: Mathieu, Günter: Reichling, Helmut: Die Anpassungsstrategien der Groß- und Einzelhandelsunternehmungen an Marktwandlungen, Gutachten erstellt im Auftrage des Bundesministers für Wirtschaft durch das Handelsinstitut an der Universität des Saarlandes; Saarbrücken im Februar 1977, S. 100 - 101

80) Studie der BBE-Unternehmensberatung/Köln; Stichprobe bei 500 privaten Haushalten in Baden-Württemberg über deren Einkaufsverhalten zitiert nach: Endrich, Brigitte: Noch nicht einmal die Hälfte der Verbraucher kauft gern ein, in: Handelsblatt Nr. 107 vom 6.6.1977, S. 13

Die bevorzugten Betriebstypen sind für Lebensmittel der Supermarkt (55 % der Befragten) und das traditionelle Lebensmittelfachgeschäft (20 %). Bei Textilien bevorzugen mehr als zwei Drittel das große und mittlere Fachgeschäft, 26 % die Kaufhäuser und 16 % das kleine exquisite Fachgeschäft.

Berechtigt ist auch die Furcht des Facheinzelhandels vor dem "grauen Markt" der Großhändler und Hersteller. Rund die Hälfte der Befragten findet eine Umgehung des Einzelhandels durch den Endverbraucher für "richtig" und "gut". Jeder Zweite würde gerne - böte sich die Gelegenheit - seine Einkäufe lieber bei anderen Quellen als dem Einzelhandel decken.

2. Ausgewählte Aspekte des Abnehmerverhaltens aus der Sicht des Großhandels

Als besonders wichtiges Merkmal im Kundenverhalten erscheint den Großhändlern die oftmals noch sehr ausgeprägte Händlertreue. Man erwartet eine zusätzliche Sensibilisierung für das vom Großhändler bereitgestellte Dienstleistungsangebot. Keine einheitliche Meinung besteht im Großhandel über die Anziehungskraft, die von den modernen Betriebsformen wie C + C - Lägern auf die Kunden ausgeübt wird.

IV. Zum handelsspezifischen Rechtsrahmen[81)]

Folgende Rechtsnormen beeinflussen grundlegend die handelsbetrieblichen Strategiealternativen:

---

81) Für einen Überblick über die für den Handel relevanten Rechtsnormen: Vgl. Tietz, Bruno: Konsument und Einzelhandel, Strukturwandlungen in der Bundesrepublik Deutschland von 1960-1985, 1. Bd., 2. neubearb. u. erw. Aufl., (Lorch Verlag) Frankfurt/M. 1973, S. 42-44

1. das Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkung,
2. die Baunutzungsverordnung,
3. das Ladenschlußgesetz.

Aus dem Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkung verdient die Preisempfehlung Beachtung, das ab 1.1.1974 an die Stelle der vertikalen Preisbindung trat. Solange diese noch zulässig war (und auch funktionierte) konnte der kleine Händler die preisgebundenen Markenartikel genauso anbieten, wie der Großbetrieb.
Auch im Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkung ist als § 26, Abs. 2 das in der Kartellnovelle von 1973 neu formulierte "Diskriminierungsverbot" zu finden, zu dem das Kartellamt 1977 die "Grundsätze für die Anwendung des erweiterten Diskriminierungsverbotes nach § 26, Abs. 2 GWB bezüglich des Vertriebs von Markenartikeln" formuliert hat. Quintessenz für den mittelständischen Facheinzelhandel: Es gibt keinen Wettbewerbsschutz für den Fachhandel. Vielmehr kann sich das bisher vom Hersteller von der Warenlieferung ausgeschlossene Großunternehmen (z.B.: Verbrauchermarkt) auf eine Lieferpflicht berufen.

In einer vom Bundesverband der Deutschen Industrie veröffentlichten Dokumentation wird die Meinung vertreten, das durch die Kartellnovelle erweiterte Diskriminierungsverbot habe nur im Bereich des Lieferzwanges der Industrie praktische Bedeutung. Diskriminierungspraktiken, wie sie von den Nachfragern initiiert werden, prüfe die Kartellbehörde nur vereinzelt. 82)

---

82) Zur aktuellen Diskussion:
Vgl. o. V. Diskriminierungsverbot wird nicht beachtet; BDI-Dokumentation zeigt Verstöße der Nachfrageseite, in: Handelsblatt Nr. 74 vom 18.4.1977, S. 2

Stichworte, wie Vertriebskostenverlagerung, Preisauszeichnung, Rabattkumulierung, Regalmiete und "fifty-girls" bezeichnen in diesem Zusammenhang subtile Methoden zur Umgebung des Diskriminierungsverbotes.
Von entscheidender Bedeutung für die Ausbreitung neuer Betriebsformen, die Konkurrenzsituation und den Verdrängungswettbewerb im Handel ist das Bundesbaugesetz vom 23.6.1960, die Baunutzungsverordnung vom 26.6.1962 und deren Neufassung vom 26.11.1968. Diesem speziellen Rechtsrahmen wird das Instrumentarium entnommen, um das Wachstum großbetrieblicher Diskonter auf der "grünen Wiese" zu drosseln. Damit soll der Gefahr einer partiellen Unterversorgung begegnet werden, die sich einerseits darin äußert, daß immer mehr Gemeinden bis zu 1.000 Einwohner über kein Lebensmittel- und kein Gemischtwarengeschäft mehr verfügen, und andererseits in den Großstädten die älteren und weniger mobilen Verbraucher im Zuge einer allgemeinen Ausdehnung des Handelsnetzes und des trading up der verbliebenen Verkaufsstätten zu erheblichen Mehrausgaben gezwungen werden (z.B.: Deckung des Lebensmittelgrundbedarfs in Feinkostgeschäften).

Eine Novellierung der Baunutzungsverordnung wird keinesfalls eine reine städtebauliche Verordnung und wettbewerbsneutral sein. Es besteht sogar die Gefahr, für die bereits angesiedelten Großbetriebe dadurch konkurrenzarme Reservate zu schaffen, die wohl kaum im Interesse des Verbrauchers liegen können.

Bei der Diskussion handelsspezifischer Rechtsnormen hat sich in der Bundesrepublik Deutschland das Ladenschlußgesetz vom 28.11.1956 seit seinem Inkrafttreten als "Dauerbrenner" erwiesen. Ursprünglich ein Arbeitnehmerschutzgesetz, ist es noch weit davon entfernt ein optimaler Kompromiß und so wettbewerbsneutral zu sein, wie es die lautesten Stimmen der Hauptgemeinschaft des Deutschen Einzelhandels behaupten. [83)]

C. DER MITTELSTANDSSPEZIFISCHE DATENRAHMEN

I. Der Bestand an selbständigen Unternehmern

In den letzten fünfzehn Jahren war in der Bundesrepublik Deutschland nicht nur der Anteil der Selbständigen an der Gesamtzahl der Erwerbstätigen von einer gewissen Auszehrung betroffen, die Anzahl der Selbständigen sank auch absolut.

Bei der Analyse der Entwicklung des Selbständigen als soziologischem Erwerbstyp reizt auch ein Vergleich der Trends in der Berufswelt. Der soziale Status des Selbständigen hat offensichtlich wie der des Arbeiters an Attraktivität eingebüßt.

Tabelle C/I - 1 :

Die Entwicklung des Bestandes an Selbständigen in der Bundesrepublik Deutschland, von 1962 bis 1975 +

Jahr	Anzahl der Selbständigen in Mio.+	Anteil an den Erwerbstätigen + in %	Selbst. in Handel und Verkehr	Anteil an den Selbständigen in %
1962	2,11	9,0	0,79	37
1964	2,02	8,5	0,74	37
1966	2,00	8,3	0,73	37
1968	1,98	8,4	0,70	35
1970	1,92	7,9	0,66	35
1972	1,92	7,8	0,66	34
1974	1,91	7,8	0,65	34
1975	1,87	7,9	0,63	34

+ohne Land- und Forstwirtschaft, Tierhaltung und Fischerei

Quelle: Statistisches Jahrbuch

Tabelle C/I - 2 :

Die Entwicklung der Erwerbstätigen nach Beschäftigungsgruppen von 1970 bis 1976

Erwerbstyp:	Veränderungen von 1970 bis 1976 in % :
Selbständige	- 18
Arbeiter	- 14
Angestellte/Beamte	+ 14

Quelle: Ergebnisse des Mikrozensus, Stand Mai 1976: Statistisches Jahrbuch für die Bundesrepublik Deutschland 1977, (Kohlhammer) Stuttgart, Mainz 1977, S. 94; Stand April 1970: Statistisches Jahrbuch für die Bundesrepublik Deutschland 1971, (Kohlhammer) Stuttgart, Mainz 1971, S. 121

Die spezifische Alterspyramide der Selbständigen entspricht in seinem "männlichen Teil" der Alterspyramide der Wohnbevölkerung. Auffällig ist jedoch das Ansteigen der weiblich Selbständigen in den Altersklassen von 45 Jahren bis unter 55 Jahren, während die Zahl der männlichen Selbständigen in diesen Altersklassen sinkt.

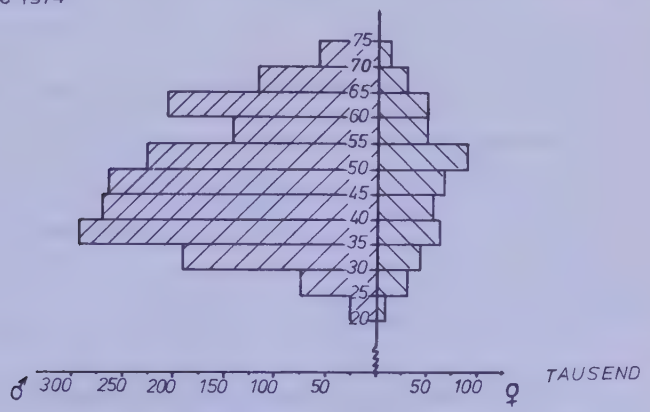
---

83) Für eine zusammenfassende Darstellung des Problemkreises:
Vgl. Tietz, Bruno: Ladenzeitordnungen im Umbruch, (C.E.Poeschel Verl.) Stuttgart 1973
Eine bemerkenswerte Darstellung der Ladenschlußgesetze, ihre Entstehungsmotive, die aktuelle Rechtssprechung, die Verwaltungspraxis, sowie die Bedeutung für den C + C - Großhandel findet sich bei:
Schricher, Gerhard: Der Selbstbedienungsgroßhandel (Carl Heymanns-Verl.) Lehmann, Michael: Köln, Berlin, Bonn, München, 1976, S. 163-210 + S.253

Hier wirkt sich der Männermangel durch die Kriegsverluste in der Nachkriegszeit aus. Zu diesen Altersgruppen gehören nicht nur die Unternehmerinnen, die das Geschäft des gefallenen Mannes nach dem Krieg weitergeführt und in der Regel wieder aufgebaut haben, sondern in erster Linie auch die Frauen, die wichtige Distributionsfunktionen in der Nachkriegszeit übernahmen, für die wegen der Kriegstoten und Gefangenen keine männlichen Erwerbstätigen verfügbar waren. Die damals entstandenen Einzelhandlungen wurden meist auch noch später neben der Erwerbstätigkeit des Ehemannes weiter betrieben. Hier ist der Idealtyp der im jüngeren populärökonomischen Schrifttum oft zitierten "Tante Emma" zu suchen und hier spielte sich auch vorwiegend das "Einzelhandelssterben" ab.

Schaubild C/I - 1 :

Die Alterspyramide der Selbständigen der Bundesrepublik Deutschland im Jahre 1974



Quelle: Ergebnis der im Rahmen des Mikrozensus durchgeführten 0,5 % Arbeitsstichprobe der EG, Statistisches Jahrbuch für die Bundesrepublik Deutschland, (Kohlhammer) Stuttgart und Main 1975, S. 152

II. Die staatliche Mittelstandspolitik

1. Die staatliche Mittelstandspolitik im Überblick

In der Bundesrepublik Deutschland werden die umfangreichsten Förderprogramme auf Bundesebene angeboten. Die Programme umfassen schwerpunktmäßig folgende Maßnahmengruppen: 84)

a) Maßnahmen zur Leistungssteigerung:
- Förderung von Rationalisierung, Forschung, Entwicklung und Innovation,
- Förderung von Beratung, Information und Kooperation,
- Förderung der beruflichen Aus- und Weiterbildung von Unternehmern und Mitarbeitern.

b) Maßnahmen zur Verbesserung der Finanzierungsmöglichkeiten:
- ERP-Kreditprogramme,
- Mittelstandskreditprogramme der Kreditanstalt für Wiederaufbau
- Gewährleistungen.

c) Maßnahmen zur Verbesserung der Rahmenbedingungen für kleine und mittlere Unternehmen:
- Maßnahmen im Rahmen der Konjunkturprogramme,
- Maßnahmen zur Verbesserung der Beteiligung kleiner und mittlerer Unternehmen an öffentlichen Aufträgen,
- Maßnahmen im Bereich der Gesetzgebung.

---

84) Vgl. Aktionsprogramm: "Grundzüge einer Strukturpolitik für kleinere und mittlere Unternehmen", Bundestagsdrucksache VI/1666 vom 29.12.1970

Tabelle C/II - 1 :

Die Entwicklung der von der Bundesregierung zur Mittelstandsförderung eingesetzten Haushaltsmittel von 1970 bis 1975 (in Mio. DM)

	1970	1971	1972	1973	1974	1975	insges.
Handwerk	15,0	21,3	23,3	26,4	27,5	33,0	145,5
Handel	5,3	5,2	7,1	7,9	9,7	10,8	46,0
Hotel- u. Gaststättengewerbe	0,7	0,8	1,2	1,4	1,9	2,4	8,4
Beratung in Industrie, Verkehr u. sonst. Gewerbe	0,9	1,1	1,3	1,4	1,7	1,9	8,3
Mittelstandsforschung	0,6	0,7	0,8	0,7	0,7	0,9	4,4
technisch-wirtschaftliche Forschung u. Entwicklung (industrieelle Gemeinschaftforschung)	26,8	35,3	35,9	37,3	43,6	47,0	253,1
technologische Innovation (Erstinnovation)	--	--	3,9	7,3	6,0	10,0	
Forschung u. Entwicklung der Berliner Industrie	3,9	3,7	5,3	3,0	2,7	6,2	24,8
technologische Schwerpunktprogramme	--	--	22,0	31,0	49,0	70,0	172,0
Förderung der Produktivität	10,4	12,3	11,1	11,2	12,8	16,1	73,9
Förderung der Normung und Gütekennzeichnung	0,3	0,7	0,9	1,1	1,3	1,7	6,0
Zusammen	63,9	81,1	112,8	128,7	156,9	199,0	742,4

Quelle: Bericht der Bundesregierung über Lage und Entwicklung der kleinen und mittleren Unternehmen (Mittelstandsbericht), Bundestagsdrucksache BT II A 1-02 07 92, Bonn, 19. Mai 1976, S. 51

1975 = Soll Beträge (Die Istbeträge beliefen sich schätzungsweise auf 236,5 Mio. DM für 1975 und 199,6 Mio. DM für 1976).

Tabelle C/II - 2 :

Die Haushaltsmittel zur Mittelstandsförderung in der Bundesrepublik Deutschland nach Aktivitätsschwerpunkten:

Rationalisierung, naturwissenschaftlich-technische Forschung, Entwicklung und Innovation	466,2 Mio. DM
Erarbeitung und Anwendung praxisnaher, wirtschaftswissenschaftlicher Forschungsergebnisse	40,2 Mio. DM
Beratungsförderung	92,0 Mio. DM
Informationsförderung	39,5 Mio. DM
Kooperationsförderung	17,6 Mio. DM
Förderung der beruflichen Aus- und Weiterbildung von Unternehmern und Mitarbeitern	86,9 Mio. DM
zusammen:	742,4 Mio. DM

Quelle: Bundesministerium für Wirtschaft (Hrsg): Mittelstandsfibel '76, Bonn, Juli 1976, S. 22

2. Die Maßnahmen zur **Leistungssteigerung mittelständischer Unternehmen**

Der überwiegende Teil der Fördermittel fand seine Verwendung über die Arbeitsgemeinschaft Industrieller Forschungsvereinigungen (AIF) in der industriellen Gemeinschaftsforschung. Bei der Förderung technologischer Innovation wurden gleichfalls ausschließlich industrielle Projekte bedacht.[85)]

Auch für den Handel greifbaren Nutzen brachte die Förderung praxisnaher wirtschaftswissenschaftlicher Forschung. Hier widmet sich insbesondere das Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Köln, Bonn Problemstellungen kleiner und mittlerer Unternehmen aus allen Wirtschaftszweigen. Weitere im Mittelstandsbereich aufgeführten, geförderten Forschungsinstitute sind das Rationalisierungskuratorium der Deutschen Wirtschaft (RKW), Frankfurt und die Forschungsstelle für den Handel (FfH) Berlin. Zudem wurden zu Spezialfragen besonders qualifizierte Forschungsinstitute durch das Bundeswirtschaftsministerium herangezogen.

So nennt zudem die Mittelstandsfibel '76 folgende mit mittelstandsorientierten Projekten betraute Institute:
Institut für Handelsforschung an der Universität zu Köln,
Handelsinstitut im Institut für empirische Wirtschaftsforschung an der Universität des Saarlandes, Saarbrücken,
Ifo-Institut für Wirtschaftsforschung, München. [86]

Überwiegend mit Bundesmitteln finanziert wurde 1975 das Projekt "Betriebsinformation" ins Leben gerufen. [87] Es handelt sich hierbei um die Vorstufe einer überbetrieblichen Datenbank für den Handel.

Für das mittelständische Handelsunternehmen dürften die anteilig finanzierten Rationalisierungskurse und Betriebsberatungen das wertvollste Förderinstrument sein. Nach Angaben des Bundesministeriums stiegen im Handel die mehrtägigen Unternehmensberatungen seit 1970 um insgesamt rd. 15 % an. Die durchschnittliche Beratungsdauer lag zwischen drei und acht Werktagen. [88]

---

85) Zur aktuellen Diskussion:
Vgl. Grochla, Erwin: Gemeinschaftsforschung im Mittelbetrieb, in: Blick durch die Wirtschaft, Nr. 136, 16.6.1977, S. 3

86) Bundesministerium für Wirtschaft (Hrsg): Mittelstandsfibel '76, Bonn, Juli 1976, Anhang.

87) Vgl. Bericht der Bundesregierung über Lage und Entwicklung der kleinen und mittleren Unternehmen (Mittelstandsbericht), Bundestagsdrucksache BT II A1 - 02 07 92, Bonn 19. Mai 1976, S. 64

Insgesamt wurde die Leistungssteigerung im Handel mit rd. 55,7 Mio. DM gefördert. Das sind sieben Prozent der gesamten Fördersumme oder auf die durchschnittliche Zahl der Selbständigen im Handel von 1970 bis 1975 verteilt 14 Mark und 6 Pfennige pro Jahr.

Diese geringe Summe schreckt umso mehr, als gerade im mittelständischen Handel noch ein immenser Bedarf an analytischem know-how besteht.

3. Die Maßnahmen zur Verbesserung der Finanzierungsmöglichkeiten

Die Kreditgewährung für die mittelständische Wirtschaft wird aus dem ERP-Fonds für Mittelstandsdarlehen und den Investitionsdarlehen an kleine und mittlere Unternehmen der Kreditanstalt für Wiederaufbau gespeist.

Innerhalb des ERP-Kreditgewährungsprogrammes werden folgende Verwendungsarten schwerpunktmäßig gefördert: [89]

a) Errichtung von Betrieben in neuen Stadtteilen,
b) Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur,
c) Beteiligungsfinanzierung,
d) Einführung der elektronischen Datenverarbeitung,
e) "richtungsweisende" Kooperationen,
f) Existenzgründung.

---

88) Vgl. Bericht der Bundesregierung über Lage und Entwicklung der kleinen und mittleren Unternehmen (Mittelstandsbericht), Bundestagsdrucksache BT II A1 - 02 07 92, Bonn 19. Mai 1976, S. 59

89) Für die Richtlinien der Vergabe siehe im einzelnen: Neufassung der allgemeinen Bedingungen für die Vergabe von ERP-Mitteln, sowie der Richtlinien zur Gewährung von ERP-Darlehen vom 21. Juli 1976, Bundesanzeiger Nr. 139, 28.7.1976

Neben der schwerpunktbezogenen ERP-Hilfe bietet die Kreditanstalt für Wiederaufbau Darlehen zur "nachhaltigen Stärkung der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit" an. Ihre Unterstützung gleidert sich in zwei Programme: Dem MI-Programm (für mittlere, nicht emissionsfähige Unternehmen) und dem MII-Programm (für Kleinunternehmen).

Die Förderung von Betriebsansiedlungen in neuen Stadtteilen dient neben dem Ziel der Erhaltung mittelständischer Existenzen auch städtebaulichen Aufgaben. Ursprünglich sollte vor allem die Errichtung von Versorgungsbetrieben in neuen und neugeordneten Wohnsiedlungen ermöglicht werden. Leider spricht jedoch die Tatsache der in den letzten Jahren verstärkten Förderung von Neuansiedlungen in Gewerbegebieten durch die bereitgestellten Mittel dafür, daß diese Vorstellung nicht im erwünschten Umfang realisiert werden konnte.[90]

Schuld daran war weniger die Verteilungspraxis der Verwaltungen als die mangelnde Bereitschaft der ursprünglich anvisierten Zielgruppe zur Annahme der Förderung.

Das ERP-Programm zur Förderung der Beteiligungsfinanzierung soll privaten Beteiligungen an kleinen und mittleren Unternehmen ermöglichen. Dieses Programm stellt in seiner Grundkonzeption einen Weg dar, Unternehmen, die keinen Zugang zum Kapitalmarkt haben, haftendes Kapital zur Verfügung zu stellen.

---

90) Vgl. Bericht der Bundesregierung über Lage und Entwicklung der kleinen und mittleren Unternehmen (Mittelstandsbericht), Bundestagsdrucksache BT II A1 - 02 07 92, Bonn 19. Mai 1976, S. 81

Im Jahre 1974 wurde ein ERP-Programm zur Förderung "richtungsweisender" Kooperationen ins Leben gerufen. Obwohl hier eine bemerkenswerte Hilfe auch für den mittelständischen Handel zu erwarten gewesen wäre, wurden die dafür eingeplanten Kreditmittel nur "in sehr geringem Umfang in Anspruch genommen". 91)

Der Nachwuchsförderung und der Erhaltung eines leistungsfähigen Grundbestandes an gewerblich Selbständigen ist das ERP-Programm zur Existenzgründung gewidmet. Diese Hilfe zur Selbständigkeit wird vom Handel in immer stärkerem Maße angenommen. Sie findet bei den angesprochenen Zielgruppen potentieller junger Unternehmer große Resonanz

4. Die Maßnahmen zur Verbesserung der Rahmenbedingungen

Wie in A/IV dieses Kapitels schon angesprochen, werden die politischen Rahmenbedingungen von den Unternehmern als Hauptschwierigkeit empfunden. Der einzelne Unternehmer bewertet seine Situation nicht daran, ob irgendeines der ERP-Förderprogramme um einen gewissen Prozentsatz aufgestockt wurde, sondern viel eher daran, ob ein Minister oder ein exponiertes Fraktionsmitglied äußert, den Unternehmern seien schon viel zu viel "Geschenke" gemacht worden.

Als Barometer für die allgemeinen Rahmenbedingungen gelten dem mittelständischen Unternehmer die Steuer- und Sozialgesetze. Er hält sich für die Melkkuh, die Beamtenapparat und Arbeitsunwillige ernährt. Die Bundesregierung hält dagegen, daß die am 1. Januar 1974 in Kraft getretenen Gesetze zur Reform der Vermögenssteuer, Erbschafts- und Schenkungssteuer sowie der Grundsteuer "insbesondere auch mittelständischen Unternehmern zugute kommen". 92)

---

91) Vgl. Bericht der Bundesregierung über Lage und Entwicklung der kleinen und mittleren Unternehmen (Mittelstandsbericht), Bundestagsdrucksache BT II A1 - 02 07 92, Bonn 19. Mai 1976, S. 87

Durch die Heraufsetzung des Freibetrages der Gewerbeertragssteuer für Personenunternehmen von 7.200 DM auf 15.000 DM zum 1.1.1975 wurden nach Angaben der Bundesregierung 800.000 Unternehmen statt zuvor 240.000 Unternehmen ganz von der Gewerbeertragssteuer befreit.[93] In Wirklichkeit verschob sich die "Nullzone" real nur um 2.175 DM und nicht wie angegeben um 7.800 DM, so daß ein wesentlich geringerer Teil der Unternehmer tatsächlich in den Genuß von Steuererleichterungen gekommen ist. Die selbe Kritik, daß ein Teil der Entlastungen von der Inflation aufgefressen wird, gilt auch für die Einkommenssteuer.[94] Als eine echte soziale Erleichterung kann die Öffnung der gesetzlichen Rentenversicherung für Selbständige gewertet werden. Dagegen fordert der Verband Deutscher Rentenversicherungsträger (VDR) in einem im Frühjahr 1977 in Frankfurt veröffentlichten Katalog zur finanziellen Sanierung der Rentenversicherung die ersatzlose Streichung der Aufstockung der Pflichtbeiträge durch Entrichtung zusätzlicher freiwilliger Leistungen seitens der Selbständigen.[95]

Es würde die Erwartungen vieler Selbständiger in die Sozialgesetzgebung nicht enttäuschen, wenn es wirklich zum Wegfall dieser Möglichkeit käme.

---

92) Vgl. Bericht der Bundesregierung über Lage und Entwicklung der kleinen und mittleren Unternehmen (Mittelstandsbericht), Bundestagsdrucksache BT II A1 - 02 07 92, Bonn 19. Mai 1976, S. 103

93) Vgl. Bericht der Bundesregierung über Lage und Entwicklung der kleinen und mittleren Unternehmen(Mittelstandsbericht), Bundestagsdrucksache BT II A1 - 02 07 92, Bonn 19. Mai 1976, S. 106

94) Zur genauen Mathematischen Analyse:
Vgl. Weiler, Heinrich: Die Auswirkungen der Gewinnsteuerreform auf den gewerblichen Mittelstand, Information zur Mittelstandsforschung Nr. 8, Bonn 1976

95) Vgl. o. V.: Rentenversicherung gegen Selbständige, in: Handelsblatt Nr. 71, 13.4.1977, S. 2

5. Ausgewählte Aspekte der "Grundsätze einer Strukturpolitik für kleine und mittlere Unternehmen."

Zur allgemeinen Klimaverbesserung und zur Steigerung des Sicherheitsgefühls des mittelständischen Unternehmers sollen die neben den konkreten Fördermaßnahmen im Mittelstandsbericht veröffentlichten "Grundsätze einer Strukturpolitik für kleine und mittlere Unternehmen" beitragen. 96)

Diese Grundsätze stellen als mittelstandspolitisches Credo der Bundesregierung ein wichtiges Element im Datenrahmen der mittelständischen Unternehmer dar:

a) Die Strukturpolitik soll darauf hinwirken, daß sich am Markt leistungsfähige Unternehmensgrößen herausbilden. Reservate für Kleinbetriebe, um selbständige Existenzen zu erhalten, werden nicht geschaffen. Ihr Absterben wird in Kauf genommen.

b) Die Gesetzgebung soll die Erfordernisse der kleinen und mittleren Unternehmen in allen Bereichen angemessen berücksichtigen. Etwaige Wettbewerbsnachteile, die aus einzelnen Gesetzen entstehen könnten, sind zu vermeiden.

c) "Angesichts des schnellen Strukturwandels in der Wirtschaft, kann nicht mehr allgemein davon ausgegangen werden, daß allein der Besitz eines Unternehmens schon eine ausreichende Grundlage für die soziale Sicherung des Unternehmers darstellt." In der Forderung nach öffentlicher sozialer Absicherung des Unternehmers verbirgt sich ein Unternehmerbild, das nicht vom Ideal des auf Lebenszeit mit seinem Unternehmen verbundenen Unternehmers geprägt ist.

---

96) Vgl. Bericht der Bundesregierung über Lage und Entwicklung der kleinen und mittleren Unternehmen (Mittelstandsbericht), Bundestagsdrucksache BT II A1 - 02 07 92, Bonn, 19. Mai 1976, S. 111 - 114

6. Zur Mittelstandspolitik der Bundesländer

Auf Länder- und Gemeindeebene sind Regional- und Mittelstandspolitik untrennbar miteinander verknüpft. An erster Stelle steht dabei die Gemeinschaftsaufgabe , "Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur", die in den Jahren 1972 bis 1975 je zur Hälfte vom Bund und von den Ländern getragen wurde. 97)

Auf Landesebene werden zusätzliche Betriebsmittelkreditprogramme angeboten. Mit dem Ziel der Erhaltung von Einzelexistenzen wurde beispielsweise in Bayern die oben erwähnte Baunutzungsverordnung durch die "Richtlinien zur Beurteilung von Einzelhandelsgroßprojekten" verschärft. 98) In Bayern, Hessen und Baden-Württemberg sind derzeit ländereigene Mittelstandsförderungsgesetze in Kraft. Im Saarland, in Nordrhein-Westfalen und in Niedersachsen lagen Anfang 1977 ähnliche Gesetze zur Beratung vor.

D. DER BRANCHENSPEZIFISCHE DATENRAHMEN

I. Die Entwicklung der branchenspezifischen Nachfrage

1. Die Entwicklung der branchenspezifischen Nachfrage im Einzelhandel

Die Entwicklung der branchenspezifischen Nachfrage steht in engem Zusammenhang mit der in den letzten Jahren beobachteten realen Steigerung des verfügbaren Einkommens. Mit zunehmendem Einkommen steigt die Differenziertheit der Bedürfnisse und die Möglichkeit ihrer Befriedigung.

---

97) Zur ausführlichen Darstellung:
Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft (Hrsg): Regionalpolitik für 21 Millionen Bürger, Bonn im Mai 1976

98) Vgl. in diesem Zusammenhang auch die interessante Gegenüberstellung von Bundes- und Ländermittelstandspolitik durch Staatsminister Jaumann (Bayern) im Rahmen der Beratung des Mittelstandsberichts: Stenographischer Bericht der 248. Sitzung des Deutschen Bundestages, Bonn, Freitag, 4.6.1976 S. 17635 - 17639

Die unmittelbar lebensnotwendigen Aufwendungen, z. B.: für Nahrung und Wohnung, verlieren entsprechend ihrer Stellung im Präferenzsystem bei Einkommensberbesserungen an relativer Bedeutung.[99] An relativer Bedeutung gewinnt die Befriedigung "höherer" Bedürfnisse wie Bildung, Information und Unterhaltung.

Entsprechend blieb auch der Nachfragezuwachs im Einzelhandel mit Bekleidung und Schuhen hinter der allgemeinen Steigerung des verfügbaren Pro-Kopf-Einkommens zurück. Die Tendenz gilt primär dem Grundbedarf an textiler Ausstattung, während die Nachfrage nach modischen, kurzlebigeren Waren im Zuge der geschmacklichen Differenzierung noch für eine gewisse gegenläufige Strömung sorgt.

Im Gegensatz dazu gewann die Nachfrage nach Waren für die Körper- und Gesundheitspflege an Gewicht. Gab sich der Verbraucher 1960 noch damit zufrieden, von jedem ausgegebenen Hundertmarkschein durchschnittlich 1,80 DM für seinen Körper zu investieren, war ihm derselbe 1975 schon 2,30 DM wert.[100] Der Löwenanteil dieses Umsatzschubs wurde allerdings von den Apothekern vereinnahmt. Aber auch im Bezug auf seine persönliche Ausstattung (z.B. Uhren und Schmuck) und seine Bildung und Unterhaltung hat sich der Verbraucher mit steigendem Einkommen mehr Gutes angedeihen lassen. Der Einzelhandel mit Elektro- und optischen Erzeugnissen, Uhren und Schmuck und der Einzelhandel mit Papierwaren und Druckerzeugnissen hat so in erster Linie von diesem Trend profitiert.[101]

---

99) Vgl. Richter, Rudolf: Preistheorie, (Verlag Dr. Th. Gabler) Wiesbaden 1970, S. 38 bes. mit Verweis auf:
Engel, Ernst: Die Produktions- und Consumptionsverhältnisse des Königreichs Sachsen, in: Zeitschrift des stat. Büros des königl. -sächsischen Ministeriums des Innern, Nov. 1857

100) Für die detaillierte Darstellung des Zahlenmaterials
Vgl. "Datensystem 1975" des Handelsinstituts an der Universität des Saarlandes, zitiert nach:
Tietz, Bruno: Die Anpassungsstrategien der Groß- und Einzelhandelsunternehmen an Marktwandlungen, Gutachten erstellt im Auftrage des Bundesministers für Wirtschaft durch das Handelsinstitut an der Universität des Saarlandes, Saarbrücken im Februar 1977,
Mathieu, Günter:
Reichling, Helmut:

Die anteilige Verwendung der privaten Ausgaben für Waren der Haushaltsführung nahm ebenfalls zu. Dabei stützte sich das Wachstum nicht nur auf elektrische und nichtelektrische Haushaltsgeräte, Heimtextilien und sonstige Waren für die Haushaltsführung, sondern ganz besonders auf Blumen, Gartenpflege und Tierhaltung. Der Aufwärtstrend des Ausgabenanteils für Verkehrszwecke und Nachrichtenübermittlung ist weiterhin ungebrochen.[101]

2. Die Entwicklung der branchenspezifischen Nachfrage im Großhandel

Während sich der Konsumgütergroßhandel an der eben geschilderten Verbrauchsentwicklung orientieren kann, leidet die Kontinuität im Produktionsverbindungshandel an den starken konjunkturellen Schwankungen der Investitionsnachfrage.

Entsprechend war das Wachstum in Nahrungs- und Genußmittelgroßhandel sowie im Großhandel mit Kohle und Mineralölerzeugnissen in den letzten zehn Jahren gemessen am Gesamtumsatz des Großhandels nur unterdurchschnittlich.[102]

Eine überdurchschnittliche nominale Umsatzverbesserung war beim Holz- und Baustoffgroßhandel zu verzeichnen. In dieser Branche spricht ein verhältnismäßig hoher Preisanstieg im Branchendurchschnitt[102] für eine nachfragebedingte Verschiebung des Absatzes vom Massen- auf den Spezialbedarf, z. B.: von Steinen und Hölzern auf Baufertigteile aus Metall, Holz und anderen Werkstoffen.

---

101) Statistisches Bundesamt (Hrsg): Statistisches Jahrbuch 1976 für die Bundesrepublik Deutschland, (Kohlhammer) Stuttgart, Mainz 1976, S. 291/292, S. 455

102) Für die detailierte Darstellung des Zahlenmaterials:
Vgl. Tietz, Bruno: Mathieu, Günter: Reichling, Helmut: Die Anpassungsstrategien der Groß- und Einzelhandelsunternehmen an Marktwandlungen, Gutachten erstellt im Auftrage des Bundesministers für Wirtschaft durch das Handelsinstitut an der Universität des Saarlandes, Saarbrücken im Febr. '77 S.74

E. DIE SOZIALE ROLLE DES UNTERNEHMERS IM FREMD- UND EIGENBILD

I. Die Imagekomponente im Unternehmerischen Datenrahmen

Die Imagekomponente ist ein Phänomen im Grenzbereich von Unternehmensdaten und Unternehmens- bzw. Unternehmerpolitik. Ihr Datencharakter äußert sich darin, daß das Image als individueller Gesamteindruck der sozialen Wahrnehmung [103] einer Person oder Personengruppe die Verhaltensweisen gegenüber dieser Person oder Personengruppe prädisponiert. Diese Attitüden sind für ein Einzelindividuum wie den Unternehmer in seiner Firma oder soziale Gruppen wie die Unternehmerschaft Daten der Entscheidung.
Das Image einer Person oder Personengruppe kann wie das Image einer Institution oder eines Produktes gemessen an objektiven Maßstäben falsch oder richtig sein. Das Image stimmt dann nicht mit den realen Gegebenheiten überein, wenn es sich aus objektiv falsch rezipierten Merkmalen zusammensetzt.[104]

---

103) Die klassische Sozialpsychologie versteht unter Wahrnehmung die individuelle Wahrnehmung auf der Basis sozialer Einflüsse wie zwischenmenschlicher Beziehungen, kultureller Werte und sozial gelernter Erwartungen.
Vgl. McDavid, John, W.: Social Psychology - Individuals,
Harari, Herbert: Groups, Societies - 2nd printing,
(Harper & Row) New York, Evanston,
London 1969, S, 173

104) Vgl. Tietz, Bruno: Die Grundlagen des Marketing, 2. Bd.: Die Marketing-Politik II, (Verlag moderne industrie) München 1975, S. 1244 - 1251 bes. S. 1248

Wenn sich das Image verfestigt und durch eine Reihe neuer Eindrücke über Wesensmerkmale des Imageträgers nicht mehr grundlegend geändert werden kann, wandelt es sich zum Stereotyp als der inflexiblen Grenzform des Images. Erstarrt ein Image, das aus einer extrem reduzierten Anzahl rezipierter Merkmale gebildet wurde, die den Imageträger nur grob oder in Teilaspekten charakterisieren,entwickelt sich daraus das Vorurteil.[105]

Der Instrumentalcharakter der Imagekomponente bezieht sich auf die Imagedynamik und die Wandelbarkeit eines Image.

Die Stellung des einzelnen Unternehmers oder generell der Unternehmer resultiert in erster Linie aus der Bewertung durch das soziale Umfeld bzw. durch die Gesellschaft. Es liegt also in nicht unerheblichem Maße am Verhalten der Unternehmer, welchen Platz sie im Bewußtsein der Bezugsgruppen einnehmen.

Verstehen es die Unternehmer nicht, ihre Ziele und ihr Verhalten transparent zu machen, so werden andere dieses Geschäft für sie besorgen und ein Unternehmerimage oder besser -Vorurteil aufbauen, das ihren Zielen nützlich ist.

Die derzeitige Befangenheit des Unternehmers und seine Scheu zur Selbstdarstellung liegt sicherlich in nicht geringem Maße an dem relativ schnellen Wechsel aus patriarchalischen Verhältnissen, wo allein das Geltendmachen eigener Interessen ausschlaggebend war, in die moderne Massengesellschaft mit ihrem generellen gesellschaftlichen Begründungszwang.[106]

II. Der Unternehmerbegriff in der öffentlichen Meinung

Bevor der Unternehmer Betrachtungen darüber anstellen kann, was die Öffentlichkeit über ihn und seine Standesgenossen denkt, muß er sich darüber im Klaren sein, wen man "draußen" überhaupt für einen Unternehmer hält.

---

105) vgl. Mc.David,John, W.; Harari, Herbert: Social Psychology - Individuals, Groups, Societies - 2nd printing.(Harper & Row) New York, Evanston, London 1969, S.177

106) Zu den Überlegungen zur Selbstdarstellung des Unternehmers: vgl. Fertsch-Röver, Dieter; Juchems, Heribert: Der hößliche Unternehmer, (Verlag Wissenschaft und Politik) Köln 1972, S.109-122, bes. S. 116

Ist es der Vorstandsvorsitzende eines weltbekannten Chemiekonzern, oder der Chef einer spektakulär zusammengebrochenen Verbrauchermarktkette? Die nostalgisch verklärte Tante Emma gleich um die Ecke, die stets freundlich und hilfsbereit mit dem Rücken zur Regalwand dem Supermarkt gegenüber ein paar Mark Frischobstumsatz abtrotzt oder der störrische Installateur, der sich erst dann herabläßt ein geborstenes Rohr zu ersetzen, wenn aus der Kellerbar eine Tropfsteinhöhle geworden ist?

Die Forschungsstelle für empirische Sozialökonomik überprüfte bei einer repräsentativen Stichprobe der Bevölkerung die Extension des Unternehmerbegriffes.107)

Im Rahmen dieser Erhebung wurden die Befragten zunächst darum gebeten, frei assoziierend einen Unternehmer zu kennzeichnen. Im zweiten Teil des Befragungsprogramms sollten unterschiedlich vorgegebene Personen danach beurteilt werden, ob es sich dabei um Unternehmer handle oder nicht. Die Mehrheit der Antworten orientierte sich im unstrukturierten Teil an sachlichen Vorstellungen in Verbindung mit der unternehmerischen Tätigkeit. An erster Stelle standen die Begriffe "Fabrikant", "Industrieller", "Kaufmann", "Geschäftsmann" (40 %), danach "Betriebsinhaber" (20 %), "Selbständiger" (13 %) und "Arbeitgeber" (8 %). Daneben wurden auch persönliche Attribute zur Kennzeichnung des Unternehmers eingesetzt, so "fähiger", "selbständiger", "ideenreicher" Mann (4 %), "Mann mit Verantwortung" (2 %) und "erfolgreicher Mann" (2 %). Nur ein kleiner Teil der Befragten fand Umschreibungen aus dem Gruselkabinett der Klassenkampfterminologie wie "Kapitalist", "Ausbeuter", "läßt andere für sich arbeiten" u. ä. (insgesamt 4 %).

---

107) Vgl. Schmölders, Günther: Die Unternehmer in Wirtschaft und Gesellschaft, (Verlag W. Giradet) Essen 1973, S. 63 - 97

Der strukturierte Teil des Fragebogens bestätigte, daß grundsätzlich zwei Faktoren dafür ausschlaggebend sind, ob eine Person in der Öffentlichkeit als Unternehmer angesehen wird: Eigentum und Leistung. Das Merkmal Eigentum überwog dabei eindeutig.

Schmölders hebt bei der Würdigung der Ergebnisse hervor, "daß das Unternehmerbild in der Öffentlichkeit - im Gegensatz zur wirtschaftswissenschaftlichen Literatur und der Wirtschaftspraxis - noch sehr durch den Eigentümerunternehmer geprägt ist, der einen ihm gehörenden Betrieb selbstverantwortlich leitet.[108]

Darüberhinaus ist es bezeichnend, daß der Unternehmerbegriff nicht an einen bestimmten wirtschaftlichen Sektor geknüpft ist[109], noch ab einer bestimmten Betriebsgröße erst beginnt.

Der typische Unternehmer in den Augen der Öffentlichkeit ist also der mittelständische Eigentümer - Unternehmer.

Im Vergleich mit einer zwanzig Jahre vor der Schmölders-Studie vom Institut für Demoskopie in Allensbach durchgeführten Untersuchung [110] lassen sich zwei Tendenzen in der Dynamik des Unternehmerbegriffes konstatieren:

a) Die Bereitschaft, auch im nicht-industriellen gewerblich Selbständigen einen Unternehmer zu sehen ist gestiegen. Während 1950 nur etwa jeder zweite Befragte einen Schaubudenbesitzer als Unternehmer anerkannte, waren 1970 fast drei Viertel der Befragten dazu bereit.

---

108) Vgl. Schmölders, Günther: Die Unternehmer in Wirtschaft und Gesellschaft, (Verlag W. Giradet) Essen 1973, S. 68

109) Es bleibt daher unverständlich, warum manche Autoren den Einzelhändler bei der Betrachtung der Familienunternehmen bewußt ausklammern, so auch:
Vgl. Pentzlin, Kurt: Die Zukunft des Familienunternehmens, (Econ Verlag) Düsseldorf, Wien 1976, S. 12

b) Zunehmende Ausdehnung des Unternehmerbegriffs auf den Manager. Das Gewicht des Merkmals Eigentum verschlechterte sich tendenziell zugunsten des Merkmals Leitung. (Der Direktor einer Aktiengesellschaft war 1950 für knapp ein Viertel der Befragten ein Unternehmer, 1970 wurde schon in über zwei Fünfteln der Antworten diese Ansicht vertreten).

Daraus läßt sich die Gesetzmäßigkeit von der zunehmenden Extension des Unternehmerbegriffes ableiten. Sie entspringt möglicherweise einem unterbewußten Gefühl des Ausgeliefertseins gegenüber der wirtschaftlichen Umwelt. Arbeitslosigkeit, Veränderungen des Lohn- und Preisniveaus und ähnliche dem marktwirtschaftlichen System immanente Phänomene treffen das Einzelindividuum in seiner privaten Sphäre und direkt spürbar. Mit der Ausbreitung einer im wesentlichen materialistischen Lebensphilosophie steigt der Stellenwert ökonomischer Einflüsse. Nun ist freilich in der menschlichen Seele das Streben verwurzelt, abstrakte Zusammenhänge und primär unpersönliche Systeme und Systemvariationen zu personifizieren.

Man sucht hinter den Systemen Personen, von denen man annimmt, daß sie "hinter den Systemen stehen". Wahrgenommene wirtschaftliche Einflüsse werden nicht auf das Wirtschaftssystem, den Markt, oder Marktwirkungen zurückgeführt, sondern auf die Personengruppe, die in den Augen der Betroffenen "den Markt macht", die Unternehmer.

Als Konsequenz werden mit zunehmender wirtschaftlicher Abhängigkeit im Bewußtsein der Bevölkerung die Gewichte in der Waagschale "die Unternehmer" verstärkt. Rein quantitativ durch eine Erweiterung des Unternehmerbegriffs.

---

110) Vgl. Noelle-Neumann, Elisabeth: Das Bild des Unternehmers in der Öffentlichkeit, Vortrag auf dem Wirtschaftstag der CDU/CSU am 8.7.1965 in Düsseldorf. zitiert nach:
Schmölders, Günther: Die Unternehmer in Wirtschaft und Gesellschaft, (Verlag W. Giradet) Essen 1973, S. 69/70

Tabelle E/II:

Die Extension des Unternehmerbegriffs in der öffentlichen Meinung der Bundesrepublik Deutschland im Jahre 1970.

	Ist Unternehmer in % der Antworten	kein Unternehmer in % der Antworten	keine Antwort
Eigentümer einer Schuhfabrik	96,3	2,1	1,6
Selbständiger Großhändler	89,0	9,2	1,8
Eigentümer und Leiter eines landwirtschaftlichen Betriebes	77,8	19,8	2,4
Selbständiger Handwerker	77,2	20,6	2,2
Selbständiger Einzelhändler	75,0	22,5	2,5
Schaubudenbesitzer	72,5	25,1	2,4
Besitzer der Aktienmehrheit einer großen Aktiengesellschaft	61,2	36,6	2,2
Steuerberater mit eigener Praxis	60,3	37,6	2,1
Arzt mit eigener Praxis	54,1	43,7	2,2
Pächter eines landwirtschaftlichen Betriebes	43,4	53,8	2,8
Direktor einer Aktiengesellschaft	42,8	55,2	2,0
Manager eines erfolgreichen und beliebten Künstlers	35,0	62,4	2,6
Geschäftsführer einer Industrie-firma	31,0	66,7	2,3
Erfolgreicher und beliebter Künstler	29,9	67,3	2,8

Quelle: Schmölders, Günther: Die Unternehmer in Wirtschaft und Gesellschaft, (Verlag W. Giradet) Essen 1973, S.67

III. Das Fremdbild des Unternehmers

Öffentliche Meinung und veröffentlichte Meinung sind eng verflochten. Die zweite wird der ersten als Stimulus und Referenzgröße vorausgetragen. In der Regel ist die veröffentlichte Meinung die von "opinion leaders", wäre sie die Meinung des "Mannes auf der Straße", würde sie nur den Statistiker interessieren und müßte nicht einem breiten Publikum nähergebracht werden.

In den Massenmedien, insbesondere dem Fernsehen, wird der Unternehmer nur selten in seiner wirtschaftlichen und sozialen Funktion gezeigt, meist vermeidet man es, diese Problematik auf Kosten des Unterhaltungsaspektes aufzuarbeiten. Zudem werden fremde Meinungen, in eingängigen Unterhaltungssendungen verpackt, vom Publikum leichter rezipiert, als wenn sie in Form von Nachrichten und Kommentaren angeboten würden.

Das Unternehmerbild in den besonders beliebten Kriminalfilmen hat sich, insbesondere wenn das Drehbuch deutscher Herkunft ist, auf einen von Macht- und Geldgier getriebenen und von Erfolgspsychosen und Moralverfall angekränkelten Swimmingpoolbesitzer mit Traumvilla, Freundin und Reitpferd reduziert. Er ist entweder Ausbeuter oder Krimineller, denn sonst könnte er ja seinen Reichtum nicht anhäufen und bewahren.[111)]

Soviel zur veröffentlichten Meinung.
Die öffentliche Meinung steht dem Unternehmer und seiner Leistung weitaus positiver gegenüber. Auffällig die bessere Würdigung der Unternehmer durch die älteren Jahrgänge, deren Unternehmerbild sich während langjähriger beruflicher Tätigkeit entwickelte, als durch die ganz jungen, die erst kurz oder noch gar nicht im Berufsleben stehen und in ihrem Urteil noch weitgehend auf die öffentlichen Meinungsmacher angewiesen sind.

---

111) Zur Darstellung des Unternehmers in den Fernseh-Unterhaltungssendungen der Bundesrepublik Deutschland:
Vgl. Weingärtner, Arnold: Der Boß auf dem Bildschirm, Studie des Instituts der Deutschen Wirtschaft, (Deutscher Institutsverlag) Köln 1977

So ergab eine Umfrage des Instituts für Kommunikationsforschung eine bestützende Steigerung des Anteils der 17- bis 21jährigen, die den Unternehmer für "undemokratisch", "unbescheiden", "nicht vorbildlich" und "unsozial" halten. War 1968 nur ein knappes Zehntel der 17- bis 21jährigen der Meinung, die Unternehmer seien unsozial und unterschieden sich damit kaum vom Unteil der übrigen Bevölkerung, hatte 1976 schon über die Hälfte das Bild vom unsozialen Unternehmer akzeptiert.[112]

Von der erwachsenen Bevölkerung hielt 1965 jeder Zehnte den Unternehmer für egoistisch und unsozial, 1976 jeder Sechste, wie eine Umfrage des Instituts für Demoskopie in Allensbach ergab. [113]

Interessant sind in diesem Zusammenhang die parallel zur Untersuchung des Unternehmerbildes durchgeführten Befragungen zur Leistungsbereitschaft der Beurteilenden: Hier zeigte es sich, daß Personen mit geringer Leistungsbereitschaft dem Unternehmer eher eine unsoziale Haltung unterstellen, als solche mit hoher Leistungsbereitschaft.

Herausragende unternehmerische Eigenschaften, die 1976 von über der Hälfte der Befragten zugebilligt wurden, waren "große Verantwortung", "energisch", "tüchtig", "großer Anteil am Wiederaufbau und am wirtschaftlichen Wohlstand", "gute Organisatoren", "Mithilfe bei der Rückgewinnung des nationalen Ansehens im Ausland", "wenig Zeit für die Familie", "verantwortungsbewußt", "klug und intelligent","viel Arbeit und wenig Freizeit."

---

112) Vgl. Kalusche, Bruno: Der Konflikt ist nur vertagt! , in: der arbeitgeber, 28. Jahrg., Nr. 14, 1976, S. 618 - 619, bes. S, 618

113) Hier und im Folgenden:
Vgl. Noelle-Neumann, Elisabeth: Das Unternehmerbild 1976, Ergebnisse einer für "Blick durch die Wirtschaft" und "Frankfurter Allgemeine Zeitung" vorgenommenen Befragung im Sommer 1976 in: Blick durch die Wirtschaft, Nr. 258,18.11.1976 S. 3 (I) und Nr. 261,22.11.76, S. 3 (II)

Merkmale, die bei weniger als einem Zehntel als unternehmertypisch galten, waren "zurückhaltend und bescheiden", "unmoralisch, sind auf den Genuß des süßen Lebens aus", "rückständisch, unbeweglich", "Hohlköpfe, engstirnig, nicht besonders intelligent".

Der Vergleich der Allensbacher Unternehmerbild-Analyse vom Juni 1976 mit der vom Mai 1965 offenbart einen Anstieg der kumulierten Prozentzahlen der Aussagen von 1522 auf 1910. Bei einem Befragungsprogramm, bei dem 62 Eigenschaften danach zu beurteilen waren, ob sie unternehmertypisch sind oder nicht, spricht dieser Zuwachs für die Tatsache, daß man heute dem Unternehmer tendenziell mehr Eigenschaften zuspricht, als vor elf Jahren. Das Unternehmerbild des Einzelnen scheint differenzierter geworden zu sein.

Tabelle E/III:

Die Entwicklung des Unternehmerbildes in der öffentlichen Meinung der Bundesrepublik Deutschland von 1965 bis 1976

Unternehmereigenschaft	Von ... Prozent der erwachsenen Bevölkerung für zutreffend gehalten	
	1965	1976
Haben große Verantwortung, von ihren Entscheidungen hängt sehr viel ab	47	74
Energisch	41	64
Tüchtig	50	59
Haben einen großen Anteil am Wiederaufbau nach dem Kriege, daß es uns wirtschaftlich gut geht	48	59
Gute Organisatoren	48	59
Haben mitgeholfen, unser Ansehen im Ausland wieder herzustellen, uns wieder Einfluß in der Welt zu verschaffen	46	55
Haben wenig Zeit für Ihre Familie, führen meist kein richtiges Familienleben	41	55
Verantwortungsbewußt	39	54
Sind Leute, die viel arbeiten müssen, wenig Freizeit haben	32	53
Sind nur deshalb freundlich, weil sie den Arbeiter heute brauchen, sonst keine Arbeitskräfte finden.	46	25
Egoistisch, unsozial	11	16
zurückhaltend, bescheiden	5	8
Unmoralisch, wollen sich nur amüsieren, das süße Leben genießen.	10	7
Rückständisch, unbeweglich	3	5
Hohlköpfe, engstirnig, nicht besonders intelligent	3	4

Auszugsweise aus:
Noelle-Neumann, Elisabeth: Das Unternehmerbild 1976, Ergebnisse einer für "Blick durch die Wirtschaft" und "Frankfurter Allgemeine Zeitung" vorgenommenen Befragung im Sommer 1976, in: Blick durch die Wirtschaft, Nr. 258, 18.11.1976, S. 3 (I)

Die Zahlen der Allensbach-Untersuchung lassen noch einige weitere Schlüsse zu, die im Konnex mit den nachfolgenden Ergebnissen dieser Arbeit nicht uninteressant sind:
Beim Versuch nicht den Unternehmer generell, sondern den eigenen Chef zu charakterisieren, wird bei den Befragten nicht nur die Diskrepanz zwischen der Beeinflussung des Unternehmerbildes von außen und der konkreten persönlichen Erfahrung mit einem Unternehmer deutlich. Auch die Unternehmensgröße bleibt nicht ohne Einfluß auf das Unternehmerbild. In diesem Fall, dem Bild vom eigenen Arbeitgeber.

Die Befragten, die von ihrem Chef eine gute Meinung hatten, tendierten eher dazu, auch die anderen Unternehmer in einem günstigeren Lichte zu sehen und umgekehrt.

Im Hinblick auf die Unternehmensgröße und das Nahbild des Unternehmers gilt die Gesetzmäßigkeit, daß in kleineren Unternehmen den Unternehmern mehr Eigenschaften zugesprochen werden, als in größeren. Das Unternehmerbild in kleineren Unternehmen ist differnzierter, das Unternehmerbild in größeren zeigt die Tendenz zur Stereotypisierung.

Diese Gesetzmäßigkeit erklärt sich in erster Linie durch die Möglichkeit zum persönlichen Kontakt und die bessere Information über die Spitze in kleinen Unternehmen.

IV. Das Eigenbild des Unternehmers

Die Unternehmer selber nehmen verständlicherweise eher die veröffentlichte als die öffentliche Meinung war. Der Unternehmer sieht sein Zerrbild auf dem Fernsehschirm; erfährt, daß linke Jugendgruppen seine Abschaffung fordern und hört die bissigen Gesänge der Liedermacher und Politkabaretts, die ihn als Profithyäne, Mehrwertdieb und Leistungsterrorist beschimpfen und glaubt, die öffentliche Meinung sei keiner Gruppe schlechter gesinnt, als der Unternehmerschaft.

Der Weg in die Psyche seiner Mitarbeiter bleibt den Unternehmern heute noch weitgehend verschlossen. So setzen auch die meisten Autoren, die sich mit dem Unternehmerbild beschäftigen, die veröffentlichte Meinung als Indikator ein und schildern den Unternehmer als Prügelknabe einer Daseinskrise, dem als Sündenbock die Schuld einer ganzen Epoche aufgeladen wird.[119]
Wie reagieren nun die Unternehmer in ihrem Selbstverständnis?

Koehne[120] ging in seiner Dissertation dem Problem nach, wie weit die Unternehmer selber die Extension des Unternehmerbegriffes fassen. Die dafür durchgeführte Befragung orientierte sich am Interviewschema der oben schon dargestellten Schmölders-Studie. Als Hauptunterschiede zwischen dem Unternehmerbegriff in der öffentlichen Meinung und dem im Kreise der Unternehmer wurden folgende Kriterien deutlich:

a) Die Unternehmer selber fassen den Unternehmerbegriff enger als die Öffentlichkeit.

b) Die Unternehmer selber bewerten das Merkmal Leitung bei der Beurteilung höher als das Merkmal Eigentum.

Nur ein Viertel der Befragten hielt den Mehrheitsaktionär für einen Unternehmer, aber über die Hälfte empfand den Direktor einer AG als Standesgenossen. Der Geschäftsführer in der Industrie, der bei knapp einem Drittel der Bevölkerung als Unternehmer gilt, wurde von zwei Dritteln der Unternehmer als ihresgleichen betrachtet.

---

119) So auch: Nitsche, Roland: Unternehmer-Soll und Haben, (Deutscher Instituts Verlag) Köln 1977, S. 142-154, (Unternehmerbeschimpfung) bes. S. 149

120) Vgl. Koehne, Rainer: Das Selbstbild deutscher Unternehmer: Legitimation und Leitbild einer Institution, (Duncker & Humblot) Berlin 1976

Die Unternehmer halten sich also im Gegensatz zur öffentlichen Meinung für einen exclusiven Zirkel, zu dem weniger das Eigentum als die Leistung und Leitung die Eintrittsbilletts sind.

Der Vergleich der tatsächlichen mit der vermuteten Begriffsextension zeigt die Unternehmer in dem Glauben, die Öffentlichkeit fasse den Unternehmerbegriff noch enger als sie selbst. Lediglich ein knappes Drittel konzedierte dem selbständigen Einzelhändler, man halte ihn auch auf der anderen Seite der Ladentheke für einen Unternehmer.

Welche Attribute und charakterlichen Eigenschaften sprechen sich nun die Unternehmer selber zu und wie unterscheiden sie sich von denen, die die Öffentlichkeit an den Unternehmern wahrnimmt? Koehnen hat in seiner Studie die Frage nach dem Selbstbild und dem vermuteten Selbstbild der bundesdeutschen Unternehmer gestellt.

Die Unternehmer schätzen an sich insbesondere ihre historische volkswirtschafte Dimension, ihre Leistungen beim Wiederaufbau nach dem Kriege. Im gleichen Maße halten sie aber auch die Übernahme großer Verantwortung durch weitreichende Entscheidungen für eine typisch unternehmerische Eigenschaft. Dieser sozialökonomischen Rolle können sie aber ihrer Meinung nach nur dann gerecht werden, wenn sie mehr arbeiten, als andere Leute.

Zweifellos sehen sich die Unternehmer selber in einem besseren Licht als die Mehrheit der Bevölkerung. Dennoch sind sie bei ihren Mitmenschen bei weitem nicht so verhaßt, wie sie argwöhnen. Zu mehr als drei Viertel fürchten die Unternehmer die Anschuldigung, sie seien auf Kosten anderer Leute reich geworden und lebten von der Arbeit anderer. In der Tat würde nur jeder Vierte bis jeder Fünfte ihrer Mitbürger so etwas behaupten. Auch der Verdacht, die Unternehmer besäßen die eigentliche Macht im Staate, wird von der Bevölkerung in weit geringerem Maße geteilt, als die Unternehmer glauben.

Tabelle E/IV - 1 :

Die Extension des Unternehmerbegriffes in der Meinung der Unternehmer im Vergleich mit der vermuteten und der tatsächlichen Extension in der öffentlichen Meinung der Bundesrepublik Deutschland.

Ist Unternehmer	in der tatsächlichen öffentlichen Meinung (in %)	in der vermuteten öffentlichen Meinung (in %)	im Selbstbild der Unternehmer (in %)
Eigentümer einer Schuhfabrik	96,3	94	95,0
Selbständiger Großhändler	89,0	81	89,8
Eigentümer und Leiter eines landwirtschaftlichen Betriebes	77,8	29	74,5
Selbständiger Handwerker	77,2	30	65,9
Selbständiger Einzelhändler	75,0	32	67,6
Schaubudenbesitzer	72,5	11	41,8
Mehrheitsaktionär	61,2	75	26,0
Steuerberater mit eigener Praxis	60,3	16	39,9
Arzt mit eigener Praxis	54,1	10	26,3
Pächter eines landwirtschaftlichen Betriebes	43,4	12	48,8
Direktor einer AG	42,8	79	57,3
Manager eines erfolgreichen und beliebten Künstlers	35,0	14	30,5
Geschäftsführer einer Industriefirma	31,0	74	63,7
Erfolgreicher und beliebter Künstler	29,9	9	8,9

Quelle: Schmölders, Günther: Die Unternehmerin Wirtschaft und Gesellschaft, (Verlag W. Giradet) Essen 1973, S. 67
Koehne, Rainer: Das Selbstbild deutscher Unternehmer: Legitimation und Leitbild einer Institution, (Duncker & Humblot) Berlin 1976, S. 141 - 144

Schließlich meinen vier Fünftel, ihr Bild werde durch das Attribut unsozial in der Öffentlichkeit charakterisiert. Tatsächlich hält aber die Bevölkerung die Unternehmer fast für genauso unsozial wie diese sich selbst.

Tabelle E/IV - 2 :

Das Selbstbild der Unternehmer im Vergleich mit dem vermuteten und tatsächlichen Fremdbild in der Bundesrepublik Deutschland.

	Von ... Prozent der Befragten für zutreffend gehalten		
Unternehmereigenschaft	Fremdbild	vermutetes Fremdbild	Selbstbild
Haben große Verantwortung, von ihrer Entscheidung hängt viel ab	74	66,7	90,6
Haben großen Anteil am Wiederaufbau nach dem Kriege, daß es uns wirtschaftlich gut geht	59	62,1	90,9
Haben stets neue Ideen, die für den Fortschritt des Betriebes wichtig sind	49	57,9	85,3
Sind Leute, die viel arbeiten müssen, wenig Freizeit haben	55	43,0	84,8
Sind übertrieben arbeitsam, machen sich krank	33	41,8	78,1
Haben überall in der Politik ihre Hände drin, haben viel Einfluß auf die Politik	40	68,5	5,5
Sie sind zu wenig sozial eingestellt	16	83,3	15,8
Sie gehen, wenn es sein muß, über Leichen	46,2	68,2	11,2
Sie leben von der Arbeit anderer	22	77,0	8,0
Sie sind auf Kosten anderer Leute reich geworden.	28	78,2	6,6

Quelle: Noelle-Neumann, Elisabeth: Das Unternehmerbild 1976, Ergebnisse einer für "Blick durch die Wirtschaft" und "Frankfurter Allgemeine Zeitung" vorgenommenen Befragung im Sommer 1976, in: Blick durch die Wirtschaft, Nr. 258, 18.11.1976, S. 3 (I)
Koehne, Rainer: Das Selbstbild deutscher Unternehmer: Legitimation und Leitbild einer Institution, (Duncker & Humblot) Berlin 1976, S. 155 - 157 und 165

Drittes Kapitel

DIE UNTERNEHMERZIELE UND IHRE AUSWIRKUNGEN AUF STRUKTUREN UND STRATEGIEN DER MITTELSTÄNDISCHEN UNTERNEHMEN

A. DIE ZIELSTRUKTUR DER UNTERNEHMER

I. Die Ziele der Unternehmer im Überblick

1. Die menschlichen Handlungsmotive

Unternehmer sind auch nur Menschen. Sie müssen essen und trinken, brauchen Wärme und Kühle, Zuneigung und Anerkennung wie jeder andere. Das Grundschema ihrer Motivstruktur läßt sich wie bei jedem menschlichen Wesen in folgende Hauptkategorien gliedern:[121)]

a) biogene Motive:
Antriebe, die auf das körperliche Überleben oder die Arterhaltung hin ausgerichtet sind, so Atmung, Hunger, Durst, Schlaf, Geschlechtstrieb.

b) soziogene Motive:
Antriebe, die im sozialen Umgang mit anderen Personen oder Gruppen gelernt wurden, d. h., Motive in die das Individuum im Laufe von Sozialisationsprozessen hineinwächst, so das Streben nach Zugehörigkeit und Liebe, nach Ansehen, Status und Anerkennung in Bezugsgruppen.

c) egogene Motive:

Antriebe, die aus der Reflexion über das eigene Ich entstehen. Egogene Motive entstammen sozialen Erlebnissen und ihrer bewußten Verarbeitung. Sie entstehen erst dann, wenn sich ein Individuum ein an der Wahrnehmung der Umwelt orientiertes Selbstbild geschaffen und hinreichend viele Referenzerlebnisse im sozialen Bereich durchgemacht hat. Egogene Motive lassen sich daher erst in späteren Lebensphasen nachweisen, als die meisten schon in kindlichen und frühkindlichen Stadien angelegten soziogenen Motive. Sie sind nicht nur auf die Herabsetzung von Spannungszuständen gerichtet, sondern auch auf den Aufbau neuer Spannungsreihen, so der Wunsch zu systematisieren, zu organisieren, ein System von Wertvorstellungen aufzubauen, sich darin selbst zu aktualisieren und zu verwirklichen.

Motive aller drei Kategorien determinieren simultan das Verhalten. Sie charakterisieren die Energiequellen aus denen das menschliche Handeln gespeist wird und die Kanäle, die diese Energien einzelnen Handlungszielen zuführen.

In der sozialpsychologischen Literatur finden sich zahlreiche Autoren von sogenannten Motivkatalogen, die von vier bis zu mehr als einem Dutzend Motivkategorien ausgemacht haben wollen.[122)]

---

121) Zum Folgenden:

Vgl. Maslow, Abraham, H.: Motivation and Personality, 1st. ed., (Harper & Row) New York 1954
Allport, Gordon: Personality: A Psychological Interpretation, (Holt, Rinehart and Winston) New York 1937

Speziell zur Spannungstheorie:
Tietz, Bruno: Die Grundlagen des Marketing, 2. Bd.: Die Marketing-Politik I (Verlag moderne industrie) München 1975, S. 367 - 368

Für all diese Auflistungen und natürlich auch für die hier gewählte gilt, daß sie nicht von vorn herein für richtig oder falsch befunden werden können. Sie sind lediglich angesichts der zu untersuchenden Problematik zweckmäßig oder unzweckmäßig. Diese Betrachtungsweise der Motivkataloge läßt sich mit einem Kompaß vergleichen, dessen Dimensionen sich im Extremfall dichotomisch definieren lassen (Nord, Nicht-Nord, wie es die Magnetnadel macht) oder in die vier Himmelsrichtungen oder in 360 Grad, diese wiederum in Minuten und Sekunden.

Dem hier zugrundegelegten Motivschema stand eine Hierarchie der menschlichen Bedürfnisse Pate. Das Individuum erstrebt dabei die Befriedigung sogenannter höherer Bedürfnisse erst dann, wenn auf den darunterliegenden Stufen ein hinreichendes Befriedigungsniveau erreicht wurde.

Dieser Ansatz der die Hauptkategorien der Motive auf ihre entwicklungsgeschichtlichen Ursprünge zurückführt, konzediert nicht nur als logische Konsequenz ein gelerntes zielorientiertes Handeln (behavioristische Deutung) und die cognitive Interpretation der erlebten Umwelt (cognitive Deutung), sondern hält sich auch die Tür zur - in diesem Zusammenhang möglicherweise fruchtbaren - psychoanalytischen Motivforschung offen.

Biogene, soziogene und endogene Motive. Dieser Dreiklang wurde schon vor rund 2300 Jahren von Platon als das Grundmuster des Handlungsantriebes herausgearbeitet, indem er die menschliche Seele in ein triebhaftes Element, ein muthaft emotionelles Element und ein definierendes, ordnendes Element unterteilt. [123]

---

122) Vgl. Mc David, John, W.: Social Psychology-Individuals, Groups, Harari, Herbert: Societies - (Harper & Row) New York, Evanston, London 1969 S. 45 und die dort angegebene Bibliographie

123) Vgl. Platon, Politeia, Viertes Buch, 435 c - 448 e

Freud hat diese Systematik aufgegriffen und die Komponenten der Seele "Es", "Ich" und "Über-Ich" bezeichnet.[124] Das "Es" entspricht dem Charakter der biogenen Motive. Das gedankliche Konstrukt des "Über-Ich" steht in enger Korrelation zu den soziogenen Motiven. Die gesellschaftlichen Werte, Normen und Tabus lernt das Individuum durch die "Agenten der Kultur", Eltern, Lehrer, u. a. Bezugspersonen. Zunächst durch externale soziale Kontrolle, d. h., direkte und indirekte Bekräftigungen. Schließlich erfolgt die Kontrolle internal. Das "Ich" ist das Produkt unbewußter triebhafter Energien, die im Sozialisationsprozeß kanalisiert wurden. Das "Ich" beginnt mit dem Kompromiß zwischen Trieb und Kultur, zwischen Mythos und Ethos und endet mit dem Definitionsversuch des eigenen Seins und dessen aktiver Gestaltung.

Die egogenen Motive können folglich auch auf die Überwindung gelernter, sozial erwünschter Normen abzielen oder auch auf die Innovation und die Einführung neuer Normensysteme.
Dieses dreidimensionale Motivmuster bildet also auch die Basis unternehmerischen Handelns.

2. Die Ableitung unternehmerischer Ziele aus den menschlichen Handlungsmotiven

Worin liegt eigentlich der begriffliche Unterschied zwischen Ziel und Motiv? Motive haben eine aktivierende und eine richtungswiesende Komponente. Sie sind Antriebe mit einer bestimmten inhaltlichen propulsiven oder prospektiven Gerichtetheit. Der Zustand eines künftigen "So-Seins" oder "So-Nichtseins" kann als Ziel bezeichnet werden.

---

124) Vgl. Freud, Sigmund: Abriß der Psychoanalyse, 22. Aufl. (Fischer Verlag) Frankfurt/M. 1972, S. 9 - 14

Die Subjektivität des Zukunftszustandes ergibt sich durch die individuelle Handlungsursächlichkeit. Ein Ziel ist also nicht irgendein spezieller Zukunftszustand, der durch besondere Merkmalskonstellationen gewisse Befriedigung verschafft, sondern wird im Bezug auf das Individuum erst durch das Wollen, als eines Prozesses persönlicher Selbstbestimmung charakterisiert.

Die Zielsetzung stellt dabei einen in sich geschlossenen Entschlußakt dar, der selbst schon die Überwindung von Motivkonflikten bedeuten kann. Der wesentliche Unterschied zwischen Ziel und Motiv besteht also darin, daß im Ziel bereits eine erfolgte Wertsetzung impliziert ist, während eine solche beim Motiv als bloßem Handlungsantrieb noch nicht vorhanden ist. Die Ziele eröffnen demzufolge einen finalen, die Motive einen kausalen Zusammenhang zur Erklärung des menschlichen Verhaltens.[125]

In diesem Zusammenhang stellt sich auch die Frage nach der Möglichkeit genuiner Beziehungen zwischen Motiv, Ziel und Zielerreichungsweg.

Der Fall einer imperativen Prozeßbeschreibung, die impliziert im Zielentschluß enthalten ist, wäre zunächst dann denkbar, wenn durch die Maßnahmen zur Zielerreichung schon eine Teilbefriedigung möglich wäre. So hat die Nahrungsaufnahme zwar das Ziel, den Organismus durch die Zuführung der nötigen Kraftstoffe am Leben zu erhalten. Der kultivierte Genuß von Speisen und Getränken gewährt jedoch ebenfalls eine nicht unerhebliche Befriedigung.

Abhängig von der jeweiligen Datenkonstelation beim Zielentschluß und der erwarteten Datenkonstelation während der Realisation entstehen Partialziele, die den Prozeßweg in gewissem Maße vorzeichnen und so eine Einengung der ursprünglichen Instrumentalternativen beim Zielentschluß bewirken.

---

125) Vgl. Bidlingmaier, Johannes: Unternehmerziele und Unternehmerstrategien,(Verlag Dr. Th. Gabler) Wiesbaden 1973, S. 17

Somit können Ziele den Charakter "genereller Imperative" tragen, indem sie die Beschreibungen gewünschter Zustände wie auch Prozeßbeschreibungen umfassen.[126)]

Des Weiteren ist eine logische Differenzierung in Unternehmerziele und Unternehmensziele vorzunehmen. Während Unternehmensziele einen bestimmten zukünftigen Zustand der Unternehmung beschreiben, beziehen Unternehmerziele die Person des Unternehmers in den künftigen Zustand des "So-Seins" mit ein.

Unternehmensziele können im Grunde auf jeder Hierarchiestufe der Unternehmung gesetzt werden, Unternehmerziele nur an der Spitze. Entscheidungen über Unternehmensziele beziehen sich auf den Zweck des Unternehmens als Organisation und als Element des Marktes und des Leistungsaustausches.

Unternehmerziele begründen eine finale Kausalität dafür, daß ein Individuum sein Privatvermögen in eine technisch-organisatorische Einheit investiert, diese Einheit führt und leitet. Diese Zielentscheidungen betreffen das "Wozu" des Unternehmerseins. Sie bergen eine onthologische Grunddimension, die weit über die Existenz und die Ziele eines einzelnen Unternehmens hinausgehen kann.

Im Extremfall muß das Unternehmen als die Krücke für die Realisation des Daseinszeils des Unternehmers gelten, ohne dabei notwendigerweise eine rein materialistische Lebensphilosophie zu unterstellen. Zusammenfassend scheint daher folgende Definition des Begriffes "unternehmerisches Ziel" (=Unternehmer-Ziel) dem Problem am angemessensten:

---

126) Vgl. Kirsch, Werner: Ziele in Handelsbetrieben, in: Tietz, Bruno (Hrsg): Gabele, Eduard: Handwörterbuch der Absatzwirtschaft, (Poeschel Verlag) Stuttgart 1974, S. 2334 - 2351, bes. 2334/2335

Unternehmerische Ziele sind Ziele, die von Einzelindividuen in Bezug auf die Realisationsmöglichkeiten im Rahmen einer technisch-organisatotischen Einheit in Selbstbestimmung gesetzt werden, um zukünftige Zustände zu erreichen, die der Gerichtetheit der individuellen Motive am ehesten entsprechen und die unterschiedliche individuelle Antriebskräfte so transponieren, daß eine größtmögliche Befriedigung gewährleistet ist.

Die nachfolgende Übersicht soll kein erschöpfender Katalog aller nur denkbaren unternehmerischen Ziele sein, sondern prinzipiell die Möglichkeit der Ableitung unternehmerischer Ziele aus den allgemeinen menschlichen Handlungsantrieben aufzeigen:

Übersicht A/I - 2 :

Die Ableitung möglicher unternehmerischer Ziele aus den Hauptkategorien menschlicher Motive

Motivkategorie:	Abgeleitete unternehmerische Ziele:
biogene Motive:	Schaffung einer Einkommensquelle, die hinreicht, die Familie zu ernähren, zu beherbergen und ihr ein Mindestmaß an Existenzsicherheit zu gewährleisten.
soziogene Motive:	Erwerb von Ansehen und Status innerhalb sozialer Gruppen, Anerkennung im sozialen Umfeld als tüchtiger und fortschrittlicher Unternehmer. Wohlergehen der Mitarbeiter, Sicherung ihrer Beschäftigung, Behütung vor materieller Not und bestmögliche Befriedigung ihrer persönlichen Bedürfnisse.

	Versorgung der Mitmenschen mit Waren und Diensten zur Bedürfnisbefriedigung. Einführung neuer Produkte und Verfahren.
egogene Motive:	Steigerung von Macht und Einfluß durch Wachstum der Organisation und ihrer Marktanteile. Selbstbestätigung durch Übernahme von Funktionen in Verbänden und Standesvereinigungen. Möglichkeit zur Kontemplation und nichtunternehmerischer Aktivität durch Steigerung der Freizeit. Erhaltung der Möglichkeit zur Selbstbestimmung und Eigenverantwortung durch Wahrung der Selbständigkeit.

3. Die kategorialen Grundelemente unternehmerischer Ziele und die Mehrstufigkeit unternehmerischer Zielsysteme

Wie eben betont, steht ein unternehmerisches Ziel immer in Abhängigkeit zu den Realisationsmöglichkeiten im Rahmen der technisch-organisatorischen Einheit eines Unternehmens. Damit ist für den Begriff unternehmerisches Ziel ein gewisser Zweck-Mittel-Rahmen per definitionem festgelegt. Der Abstand zwischen Sollen und Sein des angestebten Zustandes muß durch Entscheidungen im Rahmen eines Unternehmens verkürzt bis aufgehoben werden können.

Zweitens wird beim Zielentschluß eine Konkretisierung des angestebten zukünftigen Zustandes dergestalt vorgenommen, daß das Ziel in zeitlicher und inhaltlicher Gestalt abgegrenzt wird. [127)]

---

127) Zur Zeit- und Sachdimension von Zielen:
Vgl. Kirsch, Werner: Ziele in Handelsbetrieben, in: Tietz, Bruno
Gabele, Eduard: (Hrsg): Handwörterbuch der Absatzwirtschaft,
(Poeschel Verlag), Stuttgart 1974, S. 2334-2351,
bes. S. 2338

Die Zeitdimension bezieht sich auf die Zuordnung angestrebter Zustände zu Zeitpunkten und Zeiträumen.

Die inhaltliche oder Sachdimension entspricht den Kriterien, nach denen die zukünftigen Zustände beschrieben werden. In der inhaltlichen Dimension werden die Merkmale des Zielzustandes wiedergegeben, die im allgemeinen mit dem Begriff Zielvariable zu bezeichnen sind. [128)]

Drittens ist im Zielentschluß zumindest implizit eine Prozeßdimension des Zielerreichungsgrades in Form eines Bedürfnisniveaus enthalten. Diese Prozeßdimension beschreibt ein Ordnungssystem möglicher Zielerreichungsgrade und legt daraus einen Zukunftszustand als angestrebte Zielvariable fest.

Die Prozeßdimension ordnet den Zielerreichungsgrad in zeitlicher und inhaltlicher Hinsicht.
Beispielsweise wird eine Erreichung des angestrebten Zustandes in t-1 höher bewertet als in t. Eine frühere Zielerreichung wird einer späteren vorgezogen.

Eine inhaltliche Ordnung kann z. B. so aussehen, daß eine bestimmte Minimalausprägung einer Zielvariablen überschritten werden soll (Anspruchsniveau), oder die Ausprägung der Zielvariablen so weit wie möglich gesteigert, also maximiert werden soll (Höchstniveau).

Unter den Gesichtspunkt der inhaltlichen Ordnung fällt auch die Formulierung von Maximalzielen unter der Berücksichtigung von Nebenbedingungen. Dabei soll die Ausprägung einer Zielvariablen möglichst weit gesteigert werden, ohne die Ausprägungen ganz bestimmter anderer Zielvariablen unter ein Minimalniveau sinken zu lassen.

---

128) Vgl. Hauschildt, Jürgen: Die Struktur von Zielen in Entscheidungsprozessen, - Bericht aus einem empirischen Forschungsprojekt, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung. 25. Jahrg. 1973, S. 708 - 758

Zusammenfassend können folgende drei kategoriale Grundelemente unternehmerischer Ziele dargestellt werden:

a) Fixierung der Ziel-Mittel-Alternativen auf die Unternehmenssphäre. Die Zielerreichung muß mittels Entscheidungen zur Unternehmenspolitik möglich sein.

b) Konkretisierung der Zukunftszustände in die zeitliche und inhaltliche Dimension. Der Zielentschluß muß festlegen, "Was", "Wann" geschehen soll.

c) Ordnung der Zukunftszustände in eine Prozeßdimension. Aus dem Zielentschluß muß hervorgehen, ob eine Maximierung erfolgen soll oder nur ein Anspruchsniveau verfolgt wird, ob Nebenbedingungen bei der Zielerreichung berücksichtigt werden und welche Beziehungen zu anderen Zielen bestehen.

In diesen drei kategorialen Grundelementen ist die Vielschichtigkeit der unternehmerischen Ziele begründet, die eine mehrstufige Analyse von Zielsystemen erforderlich macht:

In inhaltlicher Hinsicht ist zunächst zu differenzieren, ob es sich um ein personen- (=unternehmer-)bezogenes oder unternehmensbezogenes Ziel handelt. Personenbezogene Ziele sind zum Beispiel hohes Einkommen, soziale Anerkennung, Selbständigkeit. Unternehmensbezogene dagegen, Gewinnmaximierung, Marktanteilserweiterung, Wirtschaftlichkeit. Beide Zielkategorien fallen unter Bidlingmaiers Begriff "Nominalziel"[129], da sie individualistischen einzelwirtschaftlichen Handlungszwecken entspringen und nicht der "gemeinsamen letzten Zielsetzung" alles wirtschaftlichen Handelns, der Bedarfsdeckung, als dem materiellen oder Sachziel der Wirtschaft.[130]

---

129) Vgl. Bidlingmaier, Johannes: Unternehmerziele und Unternehmerstrategien, (Verlag Dr. Th. Gabler) Wiesbaden, 1973, S.43

Personenbezogene Ziele sind unmittelbare Nominalziele, wogegen unternehmensbezogene Ziele als mittelbare Nominalziele zu bezeichnen sind.

Das Attribut mittelbar ist deshalb angebracht, da erst nach Erreichung einer bestimmten Summe unternehmensbezogener Ziele, die Erfüllung personenbezogener Ziele gesichert ist.

Man stelle sich zur Vergegenwärtigung dieses Zusammenhanges einen Modellunternehmer vor. Er möchte sich und seiner Familie einen angemessenen Lebensstandard ermöglichen, möchte als ehrbarer und tüchtiger Kaufmann und nicht als unsozialer Halsabschneider gelten und will schließlich sein Unternehmen ohne allzugroße Einmischung von außen führen.

Die Verwirklichung dieser personenbezogenen Ziele ist an die Erreichung entsprechender unternehmensbezogener Ziele gekoppelt: Der Gewinn darf eine bestimmte Mindesthöhe nicht unterschreiten, das Unternehmen muß als seriös, leistungsfähig und fortschrittlich beleumundet sein und darf weder im finanziellen noch im rechtlichen Bereich über ein gewisses Höchstmaß hinaus von Fremdbestimmung geprägt werden.

Personenbezogene Ziele stehen in der Stufenleiter der unternehmerischen Ziele einem Rang über den unternehmensbezogenen Zielen.

Unternehmensbezogene Ziele lassen sich in der Regel leichter quantifizieren. Die Erfassung der personenbezogenen Ziele leidet unter dem Problem der schwierigeren Intersubjektivierbarkeit unterschiedlicher Zielerreichungsgrade.

---

130) Vgl. Kosiol, Erich: Erkenntnisgegenstand und methodologischer Standort der Betriebswirtschaftslehre, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 31. Jahrg., Nr. 3, 1961, S. 127-136 bes. S. 130

Die unternehmensbezogenen Ziele können im Rahmen der einzelnen Unternehmenspolitiken stufenweise geschichtet werden. Diese nachgelagerten unternehmensbezogenen Ziele tragen für die ausführenden Organisationseinheiten den Charakter von Zielvorgaben. Aus der Sicht des Unternehmers sind es Subziele, die aus den personenbezogenen Zielen und den Gestaltungsmöglichkeiten der jeweiligen Zweck-Mittel-Beziehung entstehen.

Die untergeordneten Ziele nehmen bezüglich der übergeordneten Ziele Mittelcharakter an.

Die zeitliche Hierarchie der Ziele erfordert eine begriffliche Gliederung in langfristige, mittelfristige und kurzfristige Ziele. Der Zeitbezug als Element des Zielentschlusses ergibt sich aus dem Standpunkt des Unternehmers. Die zeitliche und inhaltliche Mehrstufigkeit von Zielen kann in sogenannten Zielbäumen veranschaulicht werden. [131] Aus ihnen geht ihre Hierarchie und Zueinanderordnung hervor. Jedem im Zielbaum ausgewiesenen Ziel sind entsprechende Maßnahmen zuordenbar. An der Wurzel liegen die personenbezogenen unternehmerischen Ziele, aus denen der Zielbaum herauswächst, der sich schließlich in den Zielvorgaben und Anweisungen für die Kader im Unternehmensmanagement verästelt. [132]

Unter unternehmensgrößenspezifischem Aspekt der Zielanalyse läßt sich die Unabhängigkeit der Zielhierarchien von der Unternehmensgröße feststellen.

---

131) Zur Technologie der Zielbäume:
Vgl. Tietz, Bruno: Die Grundlagen des Marketing, 3. Bd: Das Marketing-Management, (Verlag moderne industrie) München 1976, S. 261 - 265

132) Zur Charakterisierung von unternehmens- und personenbezogenen Zielen in Zielhierarchien:
Vgl. Magyar, Kasimir: Marktziele einer neuzeitlichen Unternehmenspolitik, (Verlag E. Löpfe-Benz) Rorschach 1969, S. 265

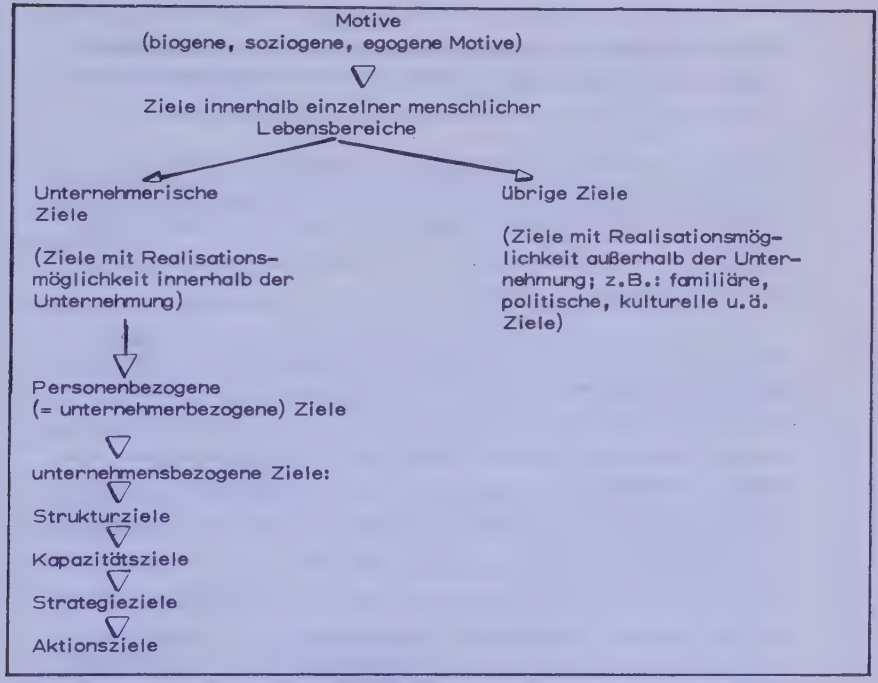
Eine Zielhierarchie kann generell folgendermaßen strukturiert sein: [133]

I. Personenbezogene
(= Unternehmerbezogene Ziele)

II. Unternehmensbezogene Ziele:
1. Grundstukturziele,
2. Folgestrukturziele (Kapazitätsziele),
3. Strategieziele im Rahmen gegebener Kapazitäten,
4. Taktische Ziele zur Erreichung von Strategien,
5. Hilfsregeln, z. B. Abweichungsregeln,
6. Anweisungen.

Übersicht A/I - 3 :

Die Zielhierarchie der Unternehmer



133) Zum Aufbau von Zielhierarchien und den Kriterien für Zielhierarchien: Vgl. Tietz, Bruno: Die Grundlagen des Marketing, 3. Bd: Das Marketing-Management, (Verlag moderne industrie) München 1976 S. 250

Die der Zielhierarchie entsprechenden Zielbäume sind dagegen nicht unbeeinflußt von der Unternehmensgröße. Ihre Verzweigungen steigen mit der Zahl der Kapazitäts- und Strategiealternativen und den Abteilungen und Stellen für die Zielvorgaben zu entwerfen sind.

Allein der Teil des Zielbaumes, der Auskunft über die personenbezogenen Ziele des Unternehmers gibt, bleibt in seinem Umfang von der Unternehmensgröße unberührt. Die Wurzel des Zielbaumes, dieser gleichsam unter der Erde verborgene Teil, wächst nicht mit dem Unternehmen.

4. Die Auseinandersetzung der verhaltensorientierten Ableitung unternehmerischer Ziele mit der Dogmengeschichte der Betriebswirtschaftslehre.

An diesem Punkte der Erörterung ist die Konfrontation mit dem entscheidungstheoretischen Superziel der traditionellen Betriebswirtschaftslehre dem Ziel der "Gewinnmaximierung" unerläßlich. Bei den meisten Autoren scheint der Unternehmer als Individuum nämlich auf dieses Ziel zusammengeschrumpft zu sein.

Das monistische Gewinnmaximierungsziel legt implizit einen Unternehmer zugrunde, der sich streng nach den "homo oeconomicus"-Prämissen verhält. Der hedonistischen Psychologie des 18. und 19. Jahrhunderts entsprungen, richtet der Idealunternehmer als homo oeconomicus sein Verhalten nur an einem Zweck aus: "Die Maximierung des Gewinns in potentiellen Gewinnsituationen und die Minimierung des Verlustes in potentiellen Verlustsituationen." 134)

---

134) Vgl. Bidlingmaier, Johannes: Unternehmerziele und Unternehmerstrategien, (Verlag Dr. Th. Gabler) Wiesbaden 1973, S. 29

Da das "Wozu" des Unternehmerverhaltens bei einer derartigen Zielauffassung eindeutig und idealtypisch definiert ist und vollkommene Voraussicht und sofortige Reaktionsfähigkeit vorausgesetzt werden, besitzt das "Wie" des Verhaltens keinerlei Freiheitsgrade mehr.

Der homo oeconomicus der Gewinnmaximierungshypothese verfolgt sein Ziel "unbekümmert um jede gefühlsmäßige Bindung an Scholle, Beruf, Betrieb, unbeirrt durch Bande der Freundschaft, durch Vorstellungen dessen, was recht und billig wäre, durch Mitleid oder Großzügigkeit; weder Habsucht, Machtstreben, Ehrgeiz, Wagemut verleiten ihn zu Schritten, die vor dem Gerichte der Vernunft nicht bestehen könnten, noch ist er der Gefangene optimistischer und pessimistischer Stimmungen." [135]

Ein solches Unternehmerbild ist bis heute im Schrifttum weit verbreitet und im Grunde sogar "das" Unternehmerbild der Betriebswirtschaftslehre überhaupt.

Während mit zunehmendem Wissen über das Konsumentenverhalten der homo oeconomicus-Verbraucher, wie ihn die ältere Mikroökonimik insbesondere die Preistheorie kannte, heute fast ausschließlich von einem verhaltensorientierten Verbraucherbild verdrängt wurde, ist der homo oeconomicus-Unternehmer aktuell wie eh und je.

Als Grund dafür wird häufig die Notwendigkeit einer bequemen Arbeitshypothese besonders in der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre genannt, die es erlaubt Optimalbedingungen zu formulieren und bewußt auf psychologische Tiefe und Exaktheit verzichtet.

---

135) Vgl. Jöhr, Walter, Adolf: Theoretische Grundlagen der Wirtschaftspolitik, Bd. I, (Verlag Fehr) St. Gallen 1943, S. 122

Entgegen diesen Versuchen, die Verhaltensprinzipien der Gewinnmaximierung und der vollkommenen Rationalität apriorisch zu begründen, unterstellt Bidlingmaier den Vorstellungen vom homo oeconomicus einen durchaus anthropologischen Gehalt. [136]

Damit würde als Voraussetzung unternehmerischen Handelns die Ausstattung aller Menschen mit gleicher Vernunft gelten. Die unternehmerischen Entscheidungen wären bei gleichem äußeren Datenrahmen uniform. Der Unternehmer tritt dabei in Gestalt von Gleichartigkeiten auf und wird zum Bestandteil einer Masse. Unternehmerische Strategien wären aus der Kenntnis des makroökonomischen Datenrahmens einwandfrei prognostizierbar.

Die menschliche Dimension ist in einem derartigen System quantitativer ökonomischer Gleichungen überflüssig, "da der ökonomische Prozeß infolge fehlender interpersoneller Unterschiede und angenommener Verhaltenskonstanzen in keiner Weise subjektbedingt ist."[137]

Dieser anthropologische Inhalt des Unternehmerbildes erlaubt die präzise Modellisation betriebswirtschaftlicher Probleme. Darüber hinaus ermöglicht sie eine Fixierbarkeit und Objektivierbarkeit der Ergebnisse, die eine Übertragung des Denkstiles aus den exakten Naturwissenschaften auf die Wirtschaftswissenschaften gestattet.

Das theoretische Monstrum homo oeconomicus wird jedoch dann höchst gefährlich, wenn es den elfenbeinernen Mauern betriebswirtschaftlicher Konstrukte entschlüpft. Akzeptieren die wirtschaftspolitischen Entscheidungsträger dieses Unternehmerbild als anthropologisch "richtig", dann wäre der Unternehmer austauschbar.

---

136) Vgl. Bidlingmaier, Johannes: Unternehmerziele und Unternehmerstrategien, (Verlag Dr. Th. Gabler), Wiesbaden 1973, S. 32

137) Vgl. Fischer, Helmut: Der Unternehmer in der Sicht der modernen Preistheorie, Diss. , Hamburg 1959, S. 5

Unternehmertum wäre für sie nur noch eine ökonomische Funktion, die im Grunde jeder ausüben könnte, gäbe man ihm nur die nötigen finanziellen Mittel und praktischen Anleitungen dazu; kein Stand mehr von Einzelindividuen, die sich durch sanguinische Veranlagung und schöpferische Eingebung auszeichnen.[138]

Die staatliche Mittelstandspolitik gibt berede Auskunft darüber, wie weit dieses Unternehmerbild schon bei den übergeordneten Instanzen zur Grundlage der Entscheidung geworden ist.

Die im folgenden vorgenommene verhaltensorientierte Ableitung unternehmerischer Ziele ist eher einer modernen qualitativen Wirtschaftstheorie zuzuordnen, deren Grundproblem vorrangig darin besteht, "Typologien" (Ziel- und Verfahrenstypologien) zu eruieren, die mit den (empirischen) Wirtschaftsabläufen in Unternehmen weitgehend übereinstimmen. Darüber müssen die spezifischen Bedingungen gefunden werden, welche die Unterschiedlichkeit im Unternehmerverhalten begründen.[139]

5. Eine Typologie unternehmerischer Ziele

Die Merkmale unternehmerischer Ziele im verhaltensorientierten Ansatz müssen so gewählt werden, daß die entscheidenden Wesenszüge der Empirie beschrieben werden und die typischen Besonderheiten des unternehmerischen Seins erkennbar sind.

---

138) Vgl. Keynes, John, M.: The General Theory of Employment, Interest and Money, Nachdruck der 1. Aufl. v. 1935, (Macmillan & Co) London 1961, S. 125/126

139) Vgl. Bidlingmaier, Johannes: Unternehmerziele und Unternehmerstrategien, (Verlag Dr. Th. Gabler) Wiesbaden 1973, S. 41

Andererseits darf die Unternehmerbeschreibung auch nicht zu einer Reihe individueller Fallstudien ausufern, die eine Generalisierung von Gesetzmäßigkeiten von vorn herein ausschließt.

Die Definition des ökonomischen Erfolges als Leitmerkmal, wie sie Bidlingmaiers Zieltypologie zugrunde gelegt wurde, ist hier nicht ausreichend, weil dadurch bewußt die außerwirtschaftlichen metaökonomischen Ziele ausgeklammert werden.[140]
Bidlingmaier[141] rechtfertigt diese Merkmalseinschränkung damit, daß die Leitmaximen außerökonomisch determinierter Wirtschaftlichkeit als direkter Ansatzpunkt einer betriebswirtschaftlichen Theorie vom Unternehmerverhalten ungeeignet seien. Eine stringente Beziehung von einem außerökonomischen Wertkriterium zum wirtschaftlichen Verhalten der Unternehmer lasse sich nicht herstellen.

Eine Arbeit, die jedoch empirische Hypothesen zu gerade diesen Beziehungen liefern will, muß notwendigerweise diesen Ansatz überwinden. Ein rein logisches Hilfsmittel dafür ist die Einführung des Typologiekriteriums "Mittelbarkeit des Unternehmerbezuges der Ziele."

Die Mittelbarkeit des Unternehmerbezuges soll hier als Leitkriterium innerhalb des Merkmalskataloges einer verhaltensorientierten Zieltypologie stehen.

---

140) Vgl. Bidlingmaier, Johannes: Unternehmerziele und Unternehmerstrategien, (Verlag Dr. Th. Gabler) Wiesbaden 1973, S. 78

141) Vgl. Bidlingmaier, Johannes: Unternehmerziele und Unternehmerstrategien, (Verlag Dr. Th. Gabler) Wiesbaden 1973, S. 49

Als weitere Merkmale empfehlen sich analog den schon dargestellten kategorialen Grundelementen:

a) der Objektbezug des Zieles,
b) der zeitliche Bezug,
c) der Bezug zum Bedürfnisniveau, d. h., der Ordnungs- oder Prozeßbezug.

Der typologische Wert dieser vier Kriterien wird bei der Betrachtung der zugehörigen Merkmalsausprägungen sichtbar.
Die Möglichkeit, einem Kriterium unterschiedliche Ausprägungen zuzuordnen, ist nur teilweise durch die Auswahl des Typologisierungskriteriums vorbestimmt (z. B.: durch die Möglichkeit das Kriterium quantitativ zu erfassen). In größerem Umfang erfolgt die Zuordnung der Merkmalsausprägungen willkürlich. Sie kann nie "richtig" oder "falsch" im rein objektivistischen Sinne sein, sondern stets nur als problemangemessen oder -unangemessen kritisiert werden.

In diesem Sinne können die hier angesetzten Ausprägungen als problemgerecht verstanden werden:

Übersicht A/I -5 - 1:

Die Merkmale und die Merkmalsausprägungen einer Typologie unternehmerischer Ziele.

A. Leitmerkmal: Die Mittelbarkeit des Unternehmerbezuges	
A_1 unmittelbar unternehmerbezogen (= personenbezogen)	A_2 mittelbar unternehmerbezogen (= unternehmensbezogen)

B. Der Objektbezug	B. Der Objektbezug
B_1 ökonomischer Bezug A_1B_1 z. B.: - Einkommen, - Vermögen.	B_1 ökonomischer Bezug A_2B_1 z. B.: - Gewinn, - Marktposition.
B_2 sozialer Bezug A_1B_2 z. B.: - Familie, - gesellschaftliche Umwelt.	B_2 sozialer Bezug A_2B_2 z.B.: - Mitarbeiter, - Marktpartner, - Konkurrenten, - allgemeine soziale Umwelt.
B_3 Realisationsbezug A_1B_3 (direkter Selbstbezug) z. B.: - Freude am beruflichen Schaffen, - Freude am Gestalten, - Selbständigkeit.	B_3 Realisationsbezug A_2B_3 (direkter Organisationsbezug) z. B.: - Reibungslosigkeit der Abläufe, - Transparenz der Funktionen, - Flexibilität der Anpassung.
C. Der Zeitbezug	C. Der Zeitbezug
C_1 Bezug auf die Totalperiode A_1C_1 z. B.: - Lebensdauer des Unternehmers C_2 Bezug auf eine Teilperiode	C_1 Bezug auf die Totalperiode A_2C_1 z. B.: - Existenzdauer des Unternehmens C_2 Bezug auf eine Teilperiode
D. Der Bezug zum Bedürfnisniveau	
D_1 Bezug auf ein Anspruchsniveau D_2 Bezug auf das Höchstniveau	

Statt der Mittelbarkeit des Unternehmerbezuges hätte sich auch der Bezug zum Bedürfnisniveau als Leitmerkmal voranstellen lassen. Diesen Weg verfolgten die relativ frühen Arbeiten zur Zieltypologie von Eucken [142] und Haller [143]. Er hätte sich jedoch für diese Arbeit als unzweckmäßig erwiesen, da er dem Prozeßaspekt den Vorrang vor dem Subjektaspekt einräumt.

Der Schlüssel für eine verhaltensorientierte Zieltypologie scheint dagegen im Subjektaspekt, d. h., der Beziehung der Zielmerkmale zum Zielträger zu liegen.

Aus der Differenzierung nach dem Kriterium des Unternehmerbezuges gewinnt dieses Typenmodell den innovativen Charakter hinsichtlich seiner erkenntnistheoretischen Bedeutung. Sie ermöglicht eine klare Abgrenzung der Zielanalyse im höchstpersönlichen Bereich vom rechenbaren Bereich der Betriebsabläufe. Die Ergebnisse werden dennoch in ein und demselben logischen Raster eingeordnet, der auf verhaltenstheoretischen Erkenntnissen zur Figur des Unternehmers beruht.

Eine auf diesem Merkmalskatalog aufbauende Zieltypologie integriert die fortgeschrittensten Zielkataloge aus der Fachliteratur und treibt gleichzeitig ihre verhaltensorientierte Überwindung voran.[144]

Formallogisch ergeben sich innerhalb dieser Typologie 24 Zieltypen je zur Hälfte unmittelbar und mittelbar unternehmerbezogen.

---

142) Vgl. Eucken, Walter: Die Grundlagen der Nationalökonomie, 15. Aufl. (Verlag Küpper) Bad Godesberg 1947, S. 25

143) Vgl. Haller, Heinz: Typus und Gesetz in der Nationalökonomie, (Kohlhammer) Stuttgart, Köln, 1950, S. 149

144) Zu den Zielkatalogen in der betriebswirtschaftlichen Literatur, eine ausführlichen Bibliographie und Würdigung:
Vgl. Bidlingmaier, Johannes: Unternehmerziele und Unternehmerstrategien, (Verlag Dr. Th. Gabler) Wiesbaden 1973, S. 54 - 73

Übersicht A/I - 5 - 2 :

Der formallogische Aufbau einer Typologie unternehmerischer Ziele

$A_1\ B_1\ C_1\ D_1$	$A_2\ B_1\ C_1\ D_1$
$A_1\ B_1\ C_1\ D_2$	$A_2\ B_1\ C_1\ D_2$
$A_1\ B_1\ C_2\ D_1$	$A_2\ B_1\ C_2\ D_1$
$A_1\ B_1\ C_2\ D_2$	$A_2\ B_1\ C_2\ D_2$
$A_1\ B_2\ C_1\ D_1$	$A_2\ B_1\ C_1\ D_1$
$A_1\ B_2\ C_1\ D_2$	$A_2\ B_1\ C_1\ D_2$
$A_1\ B_2\ C_2\ D_1$	$A_2\ B_1\ C_2\ D_1$
$A_1\ B_2\ C_2\ D_2$	$A_2\ B_1\ C_2\ D_2$
$A_1\ B_3\ C_1\ D_1$	$A_2\ B_3\ C_1\ D_1$
$A_1\ B_3\ C_1\ D_2$	$A_2\ B_3\ C_1\ D_2$
$A_1\ B_3\ C_2\ D_1$	$A_2\ B_3\ C_2\ D_1$
$A_1\ B_3\ C_2\ D_2$	$A_2\ B_3\ C_2\ D_2$

A_1 = unmittelbar unternehmerbezogen
A_2 = mittelbar unternehmerbezogen
C_1 = Totalperiode
C_2 = Teilperiode
B_1 = ökonomischer Bezug
B_2 = sozialer Bezug
B_3 = Realisationsbezug
D_1 = Anspruchsniveau
D_2 = Höchstniveau

Die bisher im Schrifttum am eingehendsten berücksichtigten Ziele dürften diejenigen der vier Typen, A2 B1 C1 D1, A2 B1 C1 D2, A2 B1 C2 D1 und A2 B1 C2 D2 sein. Also die unternehmensbezogenen ökonomischen Ziele.[145] Dabei stehen die Ziele mit einer Teilperiode als Zeithorizont (C2) im Vordergrund. Die Zieltypen A2 B1 C1 D1 und A2 B1 C1 D2 wurden unter anderem von Rössle[146] herausgearbeitet, er nennt sie "das einkommenswirtschaftliche oder mittelständische Prinzip" (= A2 B1 C1 D1) und "das kapitalwirtschaftliche Prinzip" (= A2 B1 C1 D2).

Erstes erschöpft sich nach Auffassung Rössles in der Erzielung eines ausreichenden Einkommens für die Unternehmerfamilie und entspricht in erster Linie dem Verhalten in Kleinbetrieben. Das zweite zielt auf Maximalrentabilität bzw. Maximalgewinn und kommt vorwiegend in den Unternehmen zur Geltung, in denen der Kapitalbedarf nicht von einer Unternehmerfamilie gedeckt wird, sondern ein der Unternehmung fernstehender Personenkreis im wesentlichen Ausmaß als Kapitalgeber auftritt.

Kochs Zieltypologie entspricht ihrerseits eher den Zieltypen, die nach der hier verwendeten Terminologie als A1 - Typen zu charakterisieren wären. Bei ihm finden sich unmittelbar unternehmerbezogene Zielbegriffe wie Existenzgrundlage und Wohlstand des Besitzers, Selbständigkeit beim Einkommenserwerb, sozialer Status, Machtstellung, Unterstützung von Verwandten, Pflege der Firmentradition.[147]

---

145) Auf sie bezieht sich beispielsweise auch Schwantags handelsspezifische Zieltypologie:
Vgl. Schwantag, Karl: Der Wirtschaftsprozeß im Handelsbetriebe, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 21. Jahrg. Nr. 6, 1951, S. 338 - 353, bes. S. 317

146) Vgl. Rössle, Karl: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 5. völlig neubearb. und erw. Aufl. (Poeschel Verlag) Stuttgart 1965, S. 42 - 44

147) Vgl. Koch, Helmut: Betriebliche Planung, Grundlagen und Grundfragen der Unternehmerpolitik, (Verlag Dr. Th. Gabler) Wiesbaden 1961, S. 15-17

Die Ziele vom Typ A2 B3 C2 D1 und A2 B3 C2 D2, die realisationsbezogenen Ziele mit einer Teilperiode als Zeithorizont haben im Gegensatz zu den Zielkatalogen der betriebswirtschaftlichen Theorie in der Managementpraxis eine große Bedeutung. Hierunter fallen auch die Metaziele im eigentlichen Sinne, die unter dem Oberbegriff Zielmanagement zusammengefaßt werden können.[148]

Der Zieltyp A2 B2 C1 D1 und A2 B2 C1 D2, die mittelbar unternehmerbezogenen Ziele mit sozialem Bezug und der Existenzdauer des Unternehmens als Horizont bildet in der Praxis das Fundament für die "Unternehmensphilosophie", die "basic beliefs" des Unternehmens. Sie bestimmen seine Grundhaltung in der Kundenbehandlung, seine Fairness gegenüber den Konkurrenten oder auch seine Verpflichtung gegenüber dem Schutze der Umwelt.

Das Ziel, dem im folgenden das besondere Interesse gelten wird, das Streben nach Selbständigkeit, ist als Ziel vom Typ A1 B3 gekennzeichnet.

6. Die Möglichkeit zur Messung unternehmerischer Ziele

Die Stellung der empirischen Zielforschung in der Betriebswirtschaftslehre wird von Hauschildt folgendermaßen pointiert:[149] "Die empirische Zielforschung wurde in der Frühphase unseres Faches als unerwünscht, sodann lange Zeit als entbehrlich und wird heute noch weithin als problematisch und in ihren Ergebnissen als fragwürdig beurteilt".

---

148) Vgl. Tietz, Bruno: Die Grundlagen des Marketing, 3. Bd: Das Marketing-Management, (Verlag moderne industrie) München 1976 S. 258

149) Vgl. Hauschildt, Jürgen: Zur Artikulation von Unternehmenszielen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 22. Jahrg., 1970, S. 545 - 559, bes. S.545

Die logischen Konzeptionen von Zieltypen wurden nur selten einer Prüfung unterzogen, um "dominante" oder "typische" Kombinationen von Zieltypen zu Zielsystemen und Systemtypen zusammenzufassen.

Generell wurde dieser Mangel dadurch begründet, daß die Antriebskräfte unternehmerischen Handelns einer empirischen Analyse nur schwer zugänglich sind und zudem die bisher verfügbaren Methoden zur empirischen Zielforschung mehr oder weniger große Mängel aufweisen.[150]

Grundsätzlich sieht sich die empirische Zielforschung im Bereich der unmittelbar unternehmerbezogenen Ziele denselben Schwierigkeiten ausgesetzt, wie die psychologische Motivforschung. Sie befaßt sich mit Phänomenen, die nicht direkt erfaßt und registriert werden können, sondern lediglich über intervenierende Variablen zu objektivieren sind. Die Triebfeder der Motivation arbeitet fast ausschließlich unterhalb der Bewußtseinsebene, die unternehmerischen Ziele sind dagegen zumeist teilweise reflektiert. Vergleichbar einem Eisberg, dessen Spitze zwar über die Wasseroberfläche hinausragt, dessen Hauptmasse unter den Wellen verborgen, aber höchst real dahintreibt.

Die schriftliche und somit intersubjektivierbare Zielfixierung[151] ist auch heute erst in größeren Unternehmen verbreitet. Aber auch dort werden nur die unternehmensbezogenen, also mittelbar unternehmerbezogenen Ziele in Zielkatalogen und umfangreichen Zielhandbüchern festgeschrieben, da sich diese Organisationen schon zu weit vom Unternehmer oder von der Unternehmerfamilie im hier verwendeten Sinne emanzipiert haben.

---

150) Vgl. Heinen, Edmund: Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen. Das Zielsystem der Unternehmung, 2. Aufl., (Verlag Dr. Th. Gabler) Wiesbaden 1971, S. 31

151) Gemeint ist hier die Zielfixierung als Selbstzweck und nicht die durch inhaltsanalytische Methoden ableitbare schriftliche Zielfixierung mit Hilfe betrieblicher "Dokumente".

Der Fall, daß ein Unternehmer die unmittelbar auf seine Person bezogenen Ziele schriftlich formuliert oder gar noch durch Fortschreibung auf dem laufenden hält, dürfte eher die Ausnahme als die Regel sein.

Da der Nutzen empirischer Hypothesen zur unternehmerischen Zielstruktur inbestritten ist, stellen sich der empirischen Zielforschung zwei Hauptaufgaben:

a) Das traditionelle Instumentarium der empirischen Sozialforschung ist nach Methoden zu durchforsten, die bei den speziellen Problemen der unternehmerbezogenen Zielforschung greifen und brauchbare Ergebnisse gewährleisten.

b) Neben der Übertragung gebräuchlicher Methoden aus den übrigen Bereichen der Sozialforschung auf die empirische Zielforschung sind Methoden zu entwickeln, die eben jenen besonderen Problemen dieses Erkenntnisbereiches gerecht werden.

Das methodische Instrumentarium der empirischen Zielforschung muß nach Hauschildt folgenden Anforderungen genügen: [152)]

1. "Die Erhebungstechnik muß sich auf artikulierte Ziele richten. Der Rückschluß von Aktionen auf Ziele ist ohne Beachtung der Artikulation nicht eindeutig. Vielleicht lassen sich die günstigsten Ergebnisse erzielen, wenn beide Methoden kombiniert werden: Möglicherweise sind artikulierte Ziele durch den Rückschluß aus den realisierten Lösungen auf ihre effektive Relevanz kontrollierbar."

2. " Die Erhebungstechnik muß Ziele erfassen, die im Vollzug konkreter Aktionen artikuliert werden. Auszuschließen ist, daß die Forschung Ziele ermittelt, die in agitatorischer, apologetischer oder rationalisierender Absicht geäußert werden, denen aber keine aktionssteuernde Bedeutung zukommt."

2. "Die repräsentative Forschung ist zwar zumeist wegen finanzieller und personeller Engpässe nicht realisierbar, sollte aber deshalb auch nicht prinzipiell aufgegeben werden. ...Die zu entwickelnden Methoden haben schließlich dem Anspruch auf intersubjektive Prüfbarkeit zu genügen."

Heinen [153] unterscheidet zwei kategoriale Richtungen der empirischen Zielanalyse, die "direkte" und die "indirekte" Methode.

Die indirekte Methode untersucht die Mittelentscheidungen und deren Konsequenzen und entwickelt so auf dem Umweg über Strategien und beobachtete Einzelaktionen Hypothesen zu den zugrundeliegenden Zielen.

Der Weg der direkten Methode führt über Befragungen, psychologische Tests oder auch Inhaltsanalysen, z. B. von Autobiographien, Grundsatzreferaten und Reden von Unternehmern (bei unmittelbarunternehmerbezogenen Zielen) oder von schriftlich vorliegenden Statements aus dem Bereich des Absatz- und Beschaffungsmarketing (bei mittelbar unternehmerbezogenen Zielen).

Die direkte Methode der empirischen Zielforschung ist mit allen Vor- und Nachteilen der klassischen Motivforschung behaftet.

Als Hauptproblem bei der direkten Zielanalyse muß die Artikulation von Pseudozielen ohne aktionssteuernde Bedeutung eliminiert werden. Bei direkten Methoden lauert die latende Gefahr, daß der Unternehmer sozial erwünschtere Ziele, den sozial weniger anerkannten Zielen gegenüber, mit einem höheren Gewicht artikuliert.

---

152) Vgl. Hauschildt, Jürgen: Zur Artikulation von Unternehmerzielen, in: Zeitschrift für betriebliche Forschung, 22. Jahrg. 1970, S. 545 - 559, bes. S. 548

153) Vgl. Heinen, Edmund: Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen. Das Zielsystem der Unternehmung, 2. Aufl. (Verlag Dr. Th. Gabler), Wiesbaden 1971, S. 31

Beispielsweise kann die Bedeutung der Verantwortung für die Arbeitsplätze im Vergleich zur Einkommenssicherung überbetont werden, ohne daß die Zielartikulation ihre Entsprechung im Unternehmerverhalten finden könnte.

In einem solchen Falle werden vom Erheber weniger die intrasubjektiven Bestimmungsgründe unternehmerischen Handelns, als die Sensibilität des Unternehmers gegenüber Gruppenerwartungen und Gruppenwerten zu Protokoll genommen.

Die Ergebnisse der direkten Methode der empirischen Zielforschung bestechen zwar in der Regel durch die hohe Eindeutigkeit der Aussagen, leiden aber durch das "Rollenspiel" der Unternehmer. Sie spielen mehr oder weniger gut ihre "prescribed role" ohne sich dem Analytiker in ihrer "enacted role" zu offenbaren. 154)

Die indirekten Methoden erweisen sich allerdings als nicht wesentlich unproblematischer. Die Verfälschung der Ergebnisse durch eine allzu positive Selbstdarstellung ist zwar nicht zu befürchten, dafür beeinträchtigen andere systematische Fehler den Wahrheitsgehalt der Aussagen:

a) Das beobachtete Verhalten steht in keinerlei Relation zu gegenwärtigen unternehmerischen Zielen, sondern ist ohne Zielbezug habitualisiert. (Beispielsweise dann, wenn ein Instrumenteinsatz nicht auf einer konkreten Ziel-Daten-Beziehung beruht, sondern nur deshalb erfolgt, "weil man es schon immer so gemacht hat.")

---

154) Diese Begriffe entstammen der kritischen Auseinandersetzung mit dem vagen und nebulösen Gebrauch des Rollenbegriffes:
Vgl. Thibaut, J.W.: The Social Psychology of Groups, (Wiley)
Kelley, H.H.: New York 1959
Neiman, L.H.: The Problem of the Concept of Role. A Re-Survey
Hughes, J.W.: of Literature, in: Social Forces, Nr. 30, 1951,
S. 141 - 149

Die Ziel-Daten-Instrumentbeziehung ist irgendwann in der Vergangenheit versteiner, so daß der Analytiker aus dem Verhalten nicht ein tatsächliches, aktuelles Ziel ableiten kann, sondern nur Bruchstücke einer fosilen Zielstruktur vorfindet.

b) Das Unternehmerverhalten wird neben den unternehmerischen Zielen durch den situativen Kontext bestimmt, der die Freiheitsgrade der Handlungsalternativen in eine ganz bestimmte Richtung einengt. So kann bei im wesentlichen übereinstimmender Zielstruktur das objektive Verhalten unterschiedliche Merkmale aufweisen, je nachdem in welchem inner- und außerbetrieblichen Datenrahmen die Entscheidungen getroffen werden.

Um die geschilderten Fehlerquellen möglichst gering zu halten, verspricht ein gemischt direkter-indirekter Ansatz den größten Erfolg. Ein geeignetes Untersuchungsprogramm muß zumindest Elemente direkter Verfahren enthalten, um durch Zielartikulationen einen eindeutigen Bezug zu den protokollierten Aktionen herstellen zu können. Der Forschungsgegenstand ist dabei so zu formulieren und in eine abfragbare Form zu transponieren, daß einerseits spätere Untersuchungen die vorgelegten Hypothesen überprüfen und erweitern können, andererseits das Erhebungsmerkmal überhaupt diskutierbar wird. Anders ausgedrückt: Ein unternehmerisches Ziel, wie das Streben nach Selbständigkeit, ist begrifflich und erhebungstechnisch so abzugrenzen, daß die dazu herangezogene Merkmalsdefinitionen in einer brauchbaren Form mit dem analysierten Unternehmer diskutiert werden können, ohne daß es zu einer Antwortverweigerung kommt, weil die Fragen "zu sehr unter die Haut gehen."

Auch inhaltsanalytische Ansätze können diese Schwierigkeit bisher nicht umgehen, da sich die Unternehmer mit solchen extrem personenbezogenen Zielen, wie dem Selbständigkeitsstreben nur äußerst selten schriftlich auseinandersetzen und die Ergebnisse nicht in einer als Analysedokument verwertbaren Art kommunizieren.

II. Die Bedeutung des Zieles Selbständigkeit

1. Das methodische Vorgehen beim empirischen Nachweis des Zieles Selbständigkeit

1.1. Die theoretischen Grundlagen

Wie im ersten Kapitel schon angesprochen, liegt dieser Arbeit eine empirische Analyse unternehmerischer Ziele und Strategien zugrunde, die sich auf ein Forschungsprojekt gründet, das vom Handelsinstitut im Institut für empirische Wirtschaftsforschung an der Universität des Saarlandes in den Jahren 1976/77 durchgeführt wurde. Diejenigen Teile des Untersuchungsprogramms, die sich explizit mit der unternehmerischen Zielstruktur beschäftigten, wurden vom Verfasser während seiner Tätigkeit am Handelsinstitut bearbeitet.

Zweck dieses Projektteils war vornehmlich der Nachweis und die Beschreibung des unternehmerischen Strebens nach Selbständigkeit.

Dabei traten zwei spezielle Probleme ins Blickfeld:

a) Wie kann Selbständigkeit als unternehmerisches Ziel in einer empirischen Zielanalyse operationalisiert, d. h., meßbar gemacht werden?

b) Wie können die Beziehungen zwischen dem Streben nach Selbständigkeit und den übrigen unternehmerischen Zielen erfragt und transparent gemacht werden?

Darüber hinaus hatte das Untersuchungsdesign den generellen Anforderungen an empirische Zielforschungsmethoden zu entsprechen. (Vgl. S. 128/129)

Zur Operationalisierung des Zieles Selbständigkeit waren folgende Schritte erforderlich: [155]

- die Festlegung der Begriffe, insbesondere des Begriffes unternehmerische Selbständigkeit,
- die Wahl einer Meßmethode und einer Meßeinheit,
- die Anwendung der Meßeinheit auf das zu messende Objekt,
- die Analyse der Messung und der Vergleich mit anderen Messungen,
- die Bewertung der Messung durch Festlegung ihres Beitrages zur Problemlösung

Vorab ist demnach der Begriff der unternehmerischen Selbständigkeit festzulegen. Selbständigkeit im Unternehmensbereich kann in zwei Grundaspekte aufgebrochen werden:

In einen aktiven, Handlungsfreiheit und einen passiven, Eigenverantwortlichkeit.

Die Eigenverantwortlichkeit hebt die selbständigen Unternehmer auch von den Managern großer Unternehmenssysteme ab.

---

155) Vgl. Tietz, Bruno: Die Grundlagen des Marketing, 1. Bd.: Die Marketing-Methoden, 2. Aufl., (Verlag moderne industrie) München 1975, S. 167, mit Verweis auf: National Meeting of the Operations Research Society of America in L.A., Calif. 1935

Unternehmerische Selbständigkeit ist prinzipiell durch folgende Merkmale gekennzeichnet:

- Privateigentum am Vermögen der Unternehmung
- Leitungsbefugnis, d. h., Berechtigung zu Planungs-, Organisations-, Führungs- und Kontrollentscheidungen auf höchster Ebene der Unternehmenshierarchie.

Fehlt das Merkmal des Privateigentums, handelt es sich um einen Manager im oben beschriebenen Sinne. Das Merkmal der Leitungsbefugnis, die sich am "überwiegenden, bleibenden Eigentum an der Unternehmung orientiert" prägt auch die Begriffsbestimmung Gantzels hinsichtlich der Selbständigkeit des mittelständischen Unternehmers.[156] Gantzel spricht jedoch statt von Eigenverantwortlichkeit von der Unabhängigkeit vom Willen betriebsfremder Dritter. Seiner Auffassung nach bedingt die Selbständigkeit "allen gegenüber ... Risiko und Verantwortung". Dieser Verweis auf die persönliche Verantwortung des Unternehmers ist durchaus kein Widerspruch zur liberalistischen Orientierung des Unternehmerbegriffs dieser Arbeit. Eigenverantwortlichkeit meint, der Selbständige hat sich nicht "vor" Jemandem zu verantworten, Die Verantwortung gegenüber Jemandem, d. h., für Jemanden, ganz gleich, ob dieser Jemand die Familie, die Mitarbeiter, die Kunden oder ganz pauschal die Umwelt ist, bleibt davon unberührt.

Das Projekt war nicht dafür angelegt, lediglich das Vorhandensein der Objektmerkmale des Begriffs Selbständigkeit zu messen.(Dies wäre zudem ein logischer Kurzschluß, da ja das Erkenntnisobjekt anhand des Kriteriums Selbständigkeit abgegrenzt ist. Vgl. S. 16).

---

156) Vgl. Gantzel, Klaus-Jürgen: Wesen und Begriff der mittelständischen Unternehmung, Abhandlungen zur Mittelstandsforschung Nr. 4 (Westdeutscher Verlag) Köln, Opladen 1962, S. 178

Angestrebt war vielmehr der Nachweis der Selbständigkeit als unternehmerisches Ziel. (Vgl. Hypothesen I, S.25)

Gemessen werden soll also das Streben der Unternehmer nach Erhaltung der Selbständigkeit.

Als geeignete Kriterien zur Messung im Rahmen dieses Projektes bieten sich die beiden geschilderten Objektmerkmale an:

a) Inwieweit ist der Unternehmer bereit, Anteile am Unternehmensvermögen aus der Hand zu geben oder Familienfremde durch Neueinlagen zu beteiligen? (Streben nach Erhaltung des Privateigentums am Vermögen des Unternehmens).

b) Inwieweit ist der Unternehmer bereit, einen Teil seiner Entscheidungsbefugnis an andere Personen oder Institutionen abzugeben? (Streben nach Aufrechterhaltung der Leitungsbefugnis an der Spitze des Unternehmens).

Der nächste Schritt führt zur Frage nach der Meßmethode und der Meßeinheit. Sehr gut geeignet scheint dabei folgender Ansatz:

> Je größer das Streben des Unternehmers nach Selbständigkeit ist, desto stärker muß der Stimulus sein, der ihn veranlassen kann, seinen Anteil am Firmenvermögen durch die Aufnahme zusätzlicher Kapitalgeber zu vermindern, bzw. sich einen Teil seiner Entscheidungsbefugnis durch interne und externe Institutionen und Personen beschneiden zu lassen.

Die Stärke dieses Stimulus könnte ein durchaus brauchbarer Maßstab für das Streben eines Unternehmers nach Selbständigkeit sein.
Für eine ordinale Messung müßte die formale Voraussetzung gelten:

$$S1 < S2 < S3$$

S = Stimulus

Stimulus 1 ist schwächer als Stimulus 2, Stimulus 2 ist schwächer als Stimulus 3, Stimulus 3 ist der Stärkste der eingesetzten Stimuli.

Die Stimuli müssen so gewählt werden, daß für alle untersuchten Unternehmer diese Reihenfolge gilt. Es darf also nicht vorkommen, daß beispielsweise für Unternehmer A die Reihenfolge der Stärke der Stimuli S1, S2, S3 lautet, während für Unternehmer B Stimulus S2 stärker als S1 und S3 ist.

Kann eine derartige Reihenfolge der Stimuli gefunden werden, ist folgende Messung zulässig: [157]

Die untersuchten Unternehmer lassen sich zwischen zwei Extremen einordnen. Der eine Extrempunkt wird durch den Unternehmer markiert, der schon auf den geringsten eingesetzten Stimulus reagiert. Am anderen Extrempunkt steht der Unternehmer, bei dem sich selbst auf den stärksten Stimulus hin keine Reaktionen feststellen lassen.

Alle anderen analysierten Unternehmer können nach der jeweiligen Reaktion auf die Stimuli in einer logischen Reihe zwischen die beiden Extrempositionen hintereinandergruppiert werden.
Eine Gleichförmigkeit der logischen Abstände ist dazu nicht erforderlich.

Die wichtigste Aufgabe im Rahmen des Meßprozesses ist die Anwendung der Meßeinheit auf das zu messende Objekt. Hierzu soll nun das konkrete Vorgehen der Untersuchung geschildert werden.

---

157) Zur topologischen Skala:
Vgl. Tietz, Bruno: Die Grundlagen des Marketing, 1. Bd.: die Marketing-Methoden, 2. Aufl., (Verlag moderne industrie) München 1975, S. 169 - 171

1.2. Das praktische Vorgehen

Eine Beobachtung von selbständigen Unternehmern bei ihren tatsächlichen Entscheidungen schloß sich wegen dem oben schon erwähnten Problem mangelnder Zielartikulation und aus Gründen der Forschungsökonomie aus. Darüber hinaus wäre eine Normierung der Stimuli schon vom Untersuchungsdesign ausgeschlossen gewesen.

Bei der Suche nach einer gemischt direkten-indirekten Methode der Zielforschung fiel die Wahl daher auf das Instrument der Simulation, unterstützt durch direkte Zielbefragungselemente.
Der Stimulus wurde anhand dreier, stufenweise geschilderter Simulationsfälle eingeführt.

Die Simulationen verliefen für alle Befragten gleich und waren so konzipiert, daß sie sich in jedem mittelständischen Unternehmen ereignen können. Die Durchführung bewies die Realitätsnähe, indem sich die Unternehmer offensichtlich sogleich mit der Situation identifizierten, oder sogar oft von einem nahezu identischen Fall berichteten, der sich tatsächlich in der Vergangenheit in ihrem Unternehmen zugetragen hatte. Die Antwort orientierte sich dann an der damaligen Situation.

In Simulationsfall A führte die Sortimentserweiterung eines ebenfalls mittelständischen Unternehmens zu gefährlichen Umsatzeinbrüchen. Nach der ersten Situationsschilderung wurde der Unternehmer nach seiner Reaktion befragt. Die Antwort erfolgte unstrukturiert. Danach wurde ihm ein Polaritätsprofil vorgelegt, auf dem der Unternehmer seine "seelische Situation" charakterisieren konnte. Dieser Befragungsteil sollte die Adaption der geschilderten Situation durch den Befragten prüfen.

Im Anschluß wurde ein weiteres Blatt mit zusätzlichen Informationen zum geschilderten Fall vorgelegt. Darin erfuhr der Unternehmer eine Anpassung an die veränderte Konkurrenzsituation sei nur mit Hilfe einer Bankfinanzierung möglich, die aber seine unternehmerische Selbständigkeit durch Kontrollauflagen der Bank spürbar beschneidet.

Nachdem sich der Unternehmer mit diesen Zusatzinformationen vertraut gemacht hatte, wurde er ein zweitesmal nach seinem Verhalten in der fiktiven Situation befragt. Auch diesmal konnte die Antwort unstrukturiert gegeben werden.

Fall A schloß mit einer direkten Frage nach den Zielen. Die Antworten dazu waren strukturiert vorgegeben: Die Versuchsperson hatte vorformulierte Aussagen nach ihrem Sinne so zu vervollständigen, daß dadurch die Stärke einzelner unternehmerischer Ziele zum Ausdruck kam.

Simulationsfall B simulierte den Einbruch eines Großunternehmens in den Markt und die akute Verdrängung. Auch hier sollte zunächst eine unstrukturierte Stellungnahme aufgrund der Basisinformationen abgegeben werden. Sodann wurde der Versuchsperson ein strukturierter Fragebogen übergeben, in dem sie abermals ihre "seelische Verfassung" darstellenkonnte. Die Antworten dienten allerdings diesmal nicht einem Akzeptanztest, sondern der direkten Zielanalyse. Der Fragebogen enthielt Items zu denen der Befragte Zustimmung bzw. Ablehnung signalisieren sollte. Dabei war seine Stellungnahme auf einer siebenwertigen Skala mit Nullpunkt für Unentschiedenheit anzukreuzen. Daraufhin bekam er wie in Fall A ein Zusatzblatt mit weiteren Informationen überreicht. Diesmal wurden die Handlungsalternativen durch die Fiktion eingeengt, die Anpassung an die neue Konkurrenzsituation sei nur durch Fusion dreier mittelständischer Unternehmen möglich. Danach war nochmals eine unstrukturierte Stellungnahme erbeten. Nach der freien Beantwortung wurde

der Fall durch zwei Zusatzinformationen derart erweitert, daß in jeder Situation,der Stimulus der die Aufgabe eines Teiles der Selbständigkeit hervorrufen könnte, verändert war.

Es ergaben sich so drei Reiz-Reaktionsschwellen:[158]
Ausgangssituation: Selbständig im eigenen Unternehmen

B1: Die Fusion bringt die Gefahr für den Unternehmer ganz von der Geschäftsführung ausgeschlossen zu werden und nur noch als Kapitalgeber zu fungieren.

B2: Die drei fusionierenden Unternehmer bilden eine Geschäftsleitung mit einem abgegrenzten Leitungsfeld für jedes Mitglied.

B3: Die drei fusionierenden Unternehmer sind unabhängig voneinander für das gesamte neue Unternehmen geschäftsführungsbefugt.

Den Abschluß des Falles B bildete eine weitere direkte Zielbefragung, bei der die möglichen Antworten strukturiert waren.

---

158) Der Begriff Reiz-Reaktionsschwelle bezeichnet hier den Quotienten

$\frac{S}{R}$

S = Basisstimulus
R = Reaktionsalternative

Bezeichnet $R1 > R2 > R3$ eine Ordnung der vorgegebenen Reaktionsalternativen nach dem Grad des Verzichts auf Leitungsbefugnis und Eigenverantwortlichkeit, d.h. der Aufgabe der Selbständigkeit, so ist $\frac{S}{R1} > \frac{S}{R2} > \frac{S}{R3}$ eine Ordnung der Reiz-Reaktionsschwellen.
Diese Ordnung entspricht der Ordnung der Stimuli $S1 < S2 < S3$ als Maßstab.

Fall C simulierte im Gegensatz zu den Fällen A und B, die von den Versuchspersonen als "Katastrophenfälle" kommentiert wurden, eine etwas erfreulichere Phase des unternehmerischen Daseins:

Ein Unternehmerkollege möchte sich aus persönlichen Gründen aus dem Geschäft zurückziehen und bietet seine Firma zum Verkauf an.
Analog zu den anderen Fällen folgte nach der Basisinformation ein Gespräch über den "ersten Eindruck". Daran schloß sich ein strukturierter Fragebogen an, der wie in Fall B aufgebaut war und ebenfalls der direkten Zielanalyse diente.

Wie in A und B wurde der Unternehmer dann noch mit Zusatzinformationen versorgt, insbesondere mit den Angaben über Verkaufspreis und -modalitäten, sowie den Ertragswerten. Die Zahlen waren so gewählt, daß bei überschlägiger Rechnung nach einem der gebräuchlichen Praktikerverfahren [159] und Ansatz eines realistischen Zinssatzes die Investition als vorteilhaft bewertet werden mußte. Auch dieser Fall wurde schließlich in mehrere Alternativen erweitert, um den Unternehmer mit mehreren Reiz-Reaktionsschwellen zu konfrontieren:

Ausgangssituation: Selbständig im eigenen Unternehmen

C1: Unternehmenswachstum durch Zukauf, die Geschäftsführung im übernommenen Unternehmen bleibt dort einem der bisherigen Gesellschafter vorbehalten.

C2: Unternehmenswachstum durch Zukauf, jedoch mit Verantwortung gegenüber neuen Gesellschaften.

---

159) Vgl. Wöhe, Günther: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, unveränderter Nachdruck der 11. neubearb. u. erw. Aufl. (Verlag Franz Vahlen) München 1974, S. 531/532

C3: Unternehmenswachstum durch Zukauf, jedoch mit Verantwortung gegenüber Darlehensgebern.

Um Verzerrungen, die durch die Reihenfolge der Simulation von A, B und C entstehen könnten, von vornherein auszuschließen, wurden die Fälle in wechselnder Reihenfolge vorgelegt.

Am Ende des Simulationsprogramms stand für jeden analysierten Unternehmer nochmals ein Polaritätsprofil. Die hier verwendeten Items entsprachen den direkten Zielfragen, die in den Simulationsfällen zwischengeschaltet waren. Zudem waren einige Sonderfragen eingebaut, um beim Probanden den Eindruck zu vermeiden, man wolle so seine früheren Antworten überprüfen. Der Unternehmer wurde auch nicht aufgefordert, sich selbst auf dem Polaritätsprofil einzuordnen, sondern den "Idealunternehmer", das Leitbild, das ihm vorschwebt.[160]

Das gesamte Programm der Zielerhebung beanspruchte ca. eine Stunde Bearbeitungszeit. Es wurde in der Regel im Anschluß an eine vom Handelsinstitut im Institut für empirische Wirtschaftsforschung an der Universität des Saarlandes durchgeführte Befragung über die Anpassungsstrategien der Groß- und Einzelhandelsunternehmen durchgeführt.[161]

Die Simulation erfolgte also zu einem Zeitpunkt, zu dem der Befragte und der Interviewer schon meist mehrere Stunden die Strategiekonzepte des Unternehmens diskutiert hatten
Die Interviewsituation war daher schon entkrampft, der Probant bereit, auch zu tiefergehenden Fragen Stellung zu beziehen.

---

160) Zum materiellen Projektinput siehe den Nachdruck der Original Erhebungsunterlagen in der Anlage.

161) Vgl. Tietz, Bruno; Mathieu, Günter; Reichling, Helmut: Die Anpassungsstrategien der Groß- und Einzelhandelsunternehmen an Marktwandlungen, Gutachten erstellt im Auftrage des Bundesministers für Wirtschaft durch das Handelsinstitut an der Universität des Saarlandes, Saarbrücken im Februar 1977, S. 3 - 6

Um Einflüsse unterschiedlicher Interviewer bei der Simulation weitgehend zu eliminieren, wurden nur solche Unternehmer analysiert, bei denen der Verfasser auch die entsprechende Strategie- und Strukturerhebung getätigt hatte. Sämtliche dieser Arbeit zugrundeliegenden Simulationen sind vom Verfasser selbst durchgeführt worden.

Durch die Simultanität von Strategieuntersuchung und Zielanalyse war eine gute Überprüfung der Übereinstimmung von protokolliertem realen Verhalten und Simulationsverhalten möglich.

Den befragten Unternehmern muß an dieser Stelle eine hohe Kooperationsbereitschaft und Aufgeschlossenheit bescheinigt werden, die in der Tat unerwartet hoch war.

Die Auswahl der zur Simulation herangezogenen Unternehmer erfolgte nach den Kriterien des Begriffs "mittelständischer selbständiger Unternehmer", der dieser Arbeit zugrundeliegt. Des weiteren wurde innerhalb von Branchenquoten eine Zufallsstichprobe gezogen. Die Quotierung entsprach dem Anteil ausgewählter Groß- und Einzelhandelsbranchen am gesamten Groß- und Einzelhandelsumsatz.

Insgesamt wurden 44 Unternehmer der Simulation zur empirischen Analyse des Zieles Selbständigkeit unterworfen. Diese Anzahl scheint insoweit durchaus ausreichend, als sie einerseits dem exploratorischen Charakter dieser Studie angemessen ist, andererseits das Verfahren der Simulation dem Instrumentarium der neueren Motivforschung zugrechnet werden muß, die wegen ihrer integrierten Grundtendenz eine relativ kleine Anzahl von Befragten einer möglichst tiefen Analyse unterzieht.162)

---

162) Vgl. Berth, Rolf: Marktforschung zwischen Zahl und Psyche, (Fischer Verlag) Stuttgart 1959, S. 95

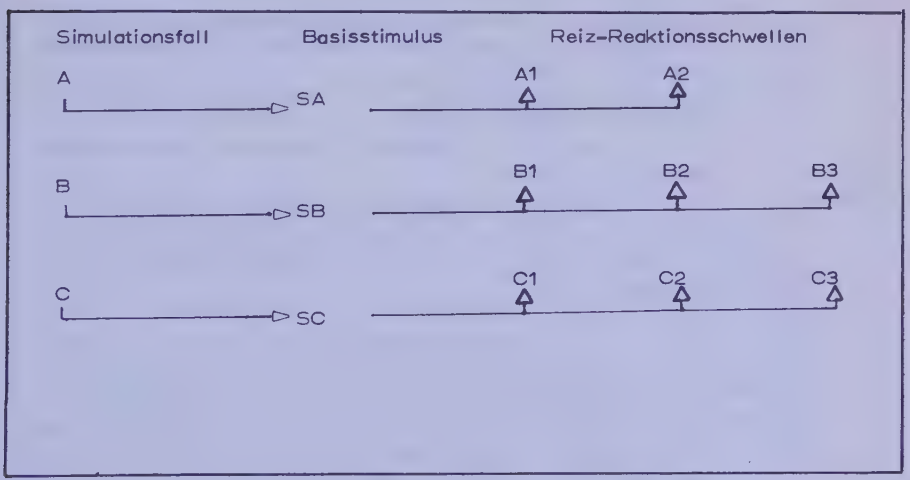
Entsprechend der zentralen Bedeutung der Operationalisierung des Zieles Selbständigkeit für diese Arbeit soll im folgenden das Vorgehen bei der Zielmessung pointiert zusammengefaßt und formalisiert werden:

Insgesamt ergaben sich in den drei Simulationsfällen acht Reizschwellen. Sie können innerhalb der Fälle nach ihrer Stärke geordnet werden und stellen so einen Maßstab dar, mit dem das Streben des Unternehmers nach Selbständigkeit geordnet werden kann.

Dieser Aufbau läßt sich folgendermaßen darstellen:

Übersicht A/II - 1.2 :

Der Aufbau der Meßskala bei der empirischen Analyse des Zieles Selbständigkeit



A = Anpassung an die Strategieänderung eines Konkurrenten

SA = Marktanteilsverlust infolge Sortimentserweiterung des Konkurrenten

A1 = Aufnahme von Fremdkapital. Kapitalgeber fordert Mitsprache bei künftigen wichtigen Investitionen

A2 = Aufnahme von Fremdkapital. Offenlegung der Geschäftsunterlagen

B = Anpassung an den Markteinbruch eines Großunternehmens

SB = Marktanteilsverlust infolge Nachfrageverschiebungen

B1 = Unternehmensfusion. Gefahr der völligen Ausschaltung aus der Geschäftsleitung

B2 = Unternehmensfusion. Gefahr der Verdrängung aus wesentlichen Bereichen der Geschäftsleitung

B3 = Unternehmensfusion. Aufnahme neuer gleichberechtigter Mitglieder in die Geschäftsleitung

C = Anpassung an die Marktsituation durch Unternehmenswachstum

SC = Möglichkeit zum Unternehmenswachstum durch Übernahme der Firmenanteile eines Kollegen

C1 = Übernahme der Firmenanteile. Die Geschäftsführung des Unternehmens in das investiert wurde, kann wegen anderer Gesellschafter nicht übernommen werden

C2 = Übernahme der Firmenanteile. Der Investor ist fremden Gesellschaftern verantwortlich.

C3 = Übernahme der Firmenanteile. Der Investor ist fremden Darlehensgebern verantwortlich.

Die Messung erfolgte unter der Prämisse, das Streben nach Selbständigkeit des jeweiligen Unternehmers sei umso intensiver, je höher die Reiz-Reaktionsschwelle liege.

So wurde davon ausgegangen, daß ein Unternehmer, bei dem das Ziel Selbständigkeit eine große Bedeutung hat, im Simulationsfall C die Investition nur tätigen wird, wenn es sich bei den fremden Personen um Darlehensgeber handelt, die sich gegebenenfalls auszahlen lassen (Reiz-Reaktionsschwelle C3). Oder er verzichtet ganz auf die Investition und so auf die Wachstumsmöglichkeit.

Ein Unternehmer mit weniger ausgeprägtem Selbständigkeitsstreben wird sich auch dann für den - rein monetär beurteilt - vorteilhaften Kauf der Firmenanteile entscheiden, wenn er die Geschäftsführung nicht übernehmen kann (Reiz-Reaktionsschwelle C1).

Dies gilt analog für alle drei Simulationsfälle.

Die Fragen zur Reiz-Reaktionsschwelle waren in den drei Fällen so strukturiert, daß sie jeweils nur die Alternativen ja (z.B. Investition auch dann wenn ...) oder nein (z.B. Investition dann nicht mehr wenn ...) offenließen.

Die Orte der Fragen auf dem zu messenden Reiz-Reaktionskontinuum wurden anhand der Antworten der Befragten bestimmt.
Ihre hier dargestellte Ordnung innerhalb der drei Simulationsfälle ist ideal-monoton. Das bedeutet, ein Unternehmer, der sich beispielsweise auf der Reiz-Reaktionsschwelle C3 für die Investition entscheidet, nicht auch auf der Schwelle C1 mit ja antwortet und auf C2 mit nein. Entschließt er sich jedoch schon auf der Schwelle C1 für den Kauf der Anteile, so lautet seine Antwort auch auf C2 und C3 ja.

Die hier angesetzte Meßskala entspricht dem Guttman- Verfahren.
Eine zusätzliche Ordnung über die drei Simulationsfälle hinweg zu einer "joint scale" ermöglichte das empirische Material nicht.
Auf der applizierten Meßskala kann das Streben der befragten Unternehmer nach Selbständigkeit ordinal gemessen werden.
Ordinale Aussagen erscheinen in diesem Zusammenhang zur Formulierung einer entsprechenden Unternehmertypologie durchaus ausreichend.

1.3. Zur Zuverlässigkeit und Gültigkeit der Messung

Da eine "joint scale" als Verbindung der Meßwerte aus allen drei Simulationsfällen ausgeschlossen war, mußten die Ergebnisse aus A, B und C getrennt gewertet werden.

Als geeignetes Instrument diente ein dreidimensionaler Vektor (a, b, c).

Für die Reaktion im Simulationsfall A kann die Vektordimension a folgende Ausprägungen annehmen:

0 = keinerlei Verzicht auf Selbständigkeit, weder A1 noch A2 werden akzeptiert
1 = A2 wird akzeptiert
2 = A1 wird akzeptiert, im Simulationsfall größtmögliche Aufgabe der Selbständigkeit

Die Vektordimension b dokumentiert das Verhalten im Simulationsfall B:

0 = keinerlei Verzicht auf Selbständigkeit; weder B1 noch B2, noch B3 werden akzeptiert
1 = B3 wird akzeptiert
2 = B2 wird akzeptiert
3 = B1 wird akzeptiert; im Simulationsfall größtmögliche Aufgabe der Selbständigkeit

Die Dimension c schließlich gibt Auskunft über das Ergebnis des Simulationsfalles C. Auch diese Dimension ist in vier Ausprägungen unterteilt:

0 = keinerlei Verzicht auf Selbständigkeit; weder C1, noch C2 noch C3 werden akzeptiert
1 = C3 wird akzeptiert
2 = C2 wird akzeptiert
3 = C1 wird akzeptiert; im Simulationsfall größtmögliche Aufgabe der Selbständigkeit

Die schon erwähnten Grenzunternehmen, zwischen denen eine ordinale Messung des Selbständigkeitsstrebens vorgenommen werden kann, sind durch die Vektoren (0,0,0,), d. h., größtes feststellbares Streben nach Selbständigkeit im Meßbereich und (2,3,3,) d.h., geringstes feststellbares Streben nach Selbständigkeit im Meßbereich markiert.

So lassen sich die Unternehmerentscheidungen am plastischsten durch eine dreidimensionale Übersicht verdeutlichen, aus deren Feldern der prozentuale Anteil der Unternehmerentscheidungen, die auf die entsprechende Kombination entfielen, abgelesen werden kann:

Übersicht A/II - 1.3.1 :

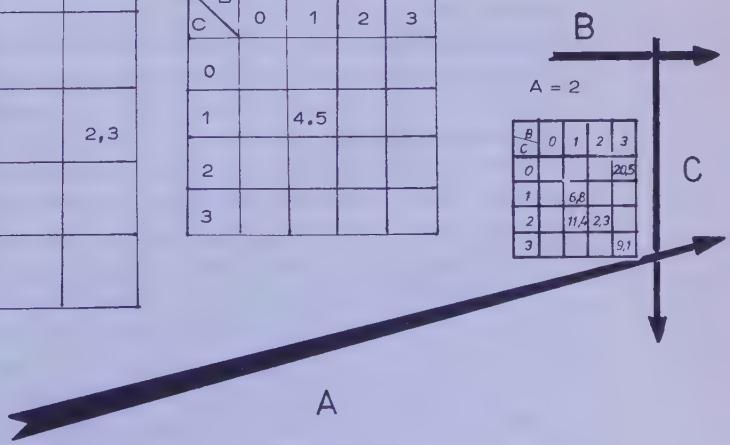
Der Anteil der Kombinationen an den einzelnen Entscheidungsalternativen in den vorgelegten Simulationsfällen

A = 0

C \ B	0	1	2	3
0	29.5	6.8		
1	6.8			2,3
2				
3				

A = 1

C \ B	0	1	2	3
0				
1		4.5		
2				
3				



Auf den ersten Blick sticht die Häufung bei den Entscheidungsvektoren (0,0,0); (2,3,0) und (2,3,3) ins Auge. Viele Unternehmer haben sich demnach so verhalten, als könnten sie auf keiner der angebotenen Reiz-Reaktionsschwellen zur graduellen Aufgabe von Selbständigkeit veranlaßt werden (0,0,0) oder sie beugten sich schon auf den jeweils untersten Reiz-Reaktionsschwellen den Situationszwängen, indem sie Anpassungsalternativen akzeptierten, die ihre unternehmerische Selbständigkeit empfindlich einschränkten.

Auffällig ist darüber hinaus auch noch die relativ hohe Besetzung des Vektors (2,1,2), dem immerhin mehr als jeder Zehnte der befragten Unternehmer zuzuordnen ist.
Dieser Vektor dürfte zwar für die weitere Zielanalyse nicht so interessant sein wie die Grenzvektoren (0,0,0,); (2,3,3) und (2,3,0), dennoch verdient die Häufigkeit der Nennungen auf dieser Stufe des Selbständigkeitsstrebens Beachtung. Möglicherweise charakterisiert dieser Vektor keinen Extremtyp, sondern einen an seinem Verhalten gemessen "mittleren Unternehmer".
Die Mediokrität des Vektors (2,1,2) reizte offensichtlich die Antwortenden, die bei ihren Aussagen ein mittleres Niveau bevorzugten und sich im Rahmen der Simulation zu keinem allzu exponierten Verhalten bekennen wollten.
Die Besetzung dieser vier Vektoren ist jedoch keineswegs mehr zufällig. Der Erwartungswert des Anteils von Vektor (0,0,0) liegt bei 9,4 Prozent, so daß bei dem realisierten Anteil von 29,5 Prozent mit einprozentiger Irrtumswahrscheinlichkeit die Zufälligkeit einer derartigen Kumulation ausgeschlossen werden kann. Der Anteil der Vektoren (2,3,3) und (2,1,2) ist ebenfalls auf demselben Niveau (99,7) signifikant. Lediglich der Vektor (2,3,0,) kann nur mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von fünf Prozent als nicht mehr zufällig bewertet werden. Bei einem Erwartungswert von neun Prozent wird allerdings das 99,7%-Niveau nur knapp verfehlt.

Die Ordnung der übrigen Vektoren ermöglicht die angestrebte Messung des Unternehmerverhaltens durch einen ordinalen Maßstab.

Anhand dieses Maßstabes ist beispielsweise eine Hypothese in der Form möglich, daß das Selbständigkeitsstreben eines Unternehmers bei dem der Vektor (0,1,1) registriert wurde, höher ist, als bei einem Unternehmer, dem der Vektor (2,1,1) zugeordnet werden konnte.

Übersicht A/II - 1.3.2 :

Die Ergebnisse der ordinalen Messung des unternehmerischen Strebens nach Selbständigkeit

Rangstufe	Vektor	Typ	Cluster	Anzahl der Unternehmer	in %
1	(0,0,0)	I	A	13	29,5
2	(0,0,1)	-	A	3	6,8
2	(0,1,0)	-	A	3	6,8
3	(1,1,1)	-	B	2	4,5
4	(2,1,1)	-	B	3	6,8
5	(2,1,2)	-	B	5	11,4
6	(2,2,2)	-	B	1	2,3
7	(2,3,3)	III	C	4	9,1
Nicht eindeutig einordnen lassen sich:					
	(0,3,1)	-	A	1	2,3
	(2,3,0)	II	C	9	20,5
insgesamt:	(a,b,c)	I/II/III	A/B/C	44	100,0

Zur Zuverlässigkeit dieser ordinalen Skala muß betont werden, daß im vorgestellten Untersuchungsdesign ein Zuverlässigkeitstest eingebaut war.

Die Zuverlässigkeit einer Meßskala kann als "das Ausmaß der Streuung des Instrumentes bei wiederholtem Messen" definiert werden. [163)]

Die drei hier gewählten Simulationsfälle sind als Stichprobe aller zu diesem Forschungsgegenstand formulierbaren Simulationsfälle zu verstehen. Die Messung auf der Grundlage der Reiz-Reaktionsschwellen eines dieser Fälle aus der Grundgesamtheit muß als umso zuverlässiger gelten, je enger die Rangordnung der Unternehmer die daraus abgeleitet wurde, mit der Rangordnung aus den übrigen Simulationsfällen korreliert ist.
Mit anderen Worten: Die Maßwerte aus verschiedenen Simulationsfällen sind zu korrelieren. Dieser Korrelationskoeffizient ist dann seinerseits ein Maß für die Zuverlässigkeit der Messung. [163)]

In der vorliegenden Studie konnte demnach die Zuverlässigkeit der Messung an der Übereinstimmung der Ergebnisse der Simulationen A, B und C bewertet werden.

Das Verhalten in den drei Fällen zeigte eine derart hohe Übereinstimmung, daß die Zuverlässigkeit der Messung durchaus gewährleistet scheint.

So betrug der Kontingenzkoeffizient zwischen A und B 0,639 und zwischen A und C 0,572 bei einem maximal möglichen Kontingenzkoeffizienten von 0,957.[164]

Als Kontingenzkoeffizient zwischen B und C wurde der Wert 0,662 errechnet, der bei einem maximal möglichen Kontingenzkoeffizienten von 0,968 ebenfalls auf einen engen Zusammenhang der Messung schliessen läßt.

Die Zuverlässigkeit einer Messung ist zwar für den Wert empirischer Ergebnisse eines Forschungsprojektes unerlässlich, zusätzlich muß jedoch auch das Erfordernis der Gültigkeit der Messung bzw. der Meßskala erfüllt sein. Der Maßstab muß also genau das messen, was man mit ihm zu messen beabsichtigt. Für den hier gesetzten Anspruch an die Untersuchung heißt das: Mißt der ordinale Maßstab auf der Grundlage des dreidimensionalen Vektors wirklich das Streben nach Selbständigkeit oder ein anderes Phänomen des Unternehmerverhaltens?

Für den Gültigkeitstest konnten die in die Simulationsfälle eingeschobenen direkten Zielbefragungen ausgewertet werden (die Befragten wußten nicht, daß in den Simulationen ihr Selbständigkeitsstreben klassifiziert werden sollte).

---

163) Vgl. Mayntz, Renate: Einführung in die Methoden der empirischen Holm, Kurt: Soziologie, 3. Aufl. (Westdeutscher Verlag) Hübner, Peter: Opladen 1972, S. 65

164) Der maximale Kontingenzkoeffizient ist nicht wie der maximale einfache Korrelationskoeffizient 1, sondern eine Funktion der Antwortalternativen der einzelnen Messungen, also der Freiheitsgrade von der Form:

$$C\ max = \frac{a\,b - 1}{ab}$$

a = Zahl der Antwortalternativen der Messung A

b = Zahl der Antwortalternativen der Messung B

Zu falsifizieren war die Nullhypothese "zwischen den Ergebnissen der direkten Zielbefragung und der Zielanalyse durch die Simulation besteht kein Zusammenhang, der Maßstab mißt somit etwas anderes, als das vom Unternehmer bewußt erlebte eigene Streben nach Selbständigkeit."

In den eingefügten Fragen konnten die Unternehmer ihr Selbständigkeitsstreben folgendermaßen zum Ausdruck bringen:

In Fall A:

Haben folgende Gründe Sie dazu veranlaßt, einen Ausweg aus dieser Situation zu suchen?

Das Ziel, meine Entscheidungen selbständig zu treffen

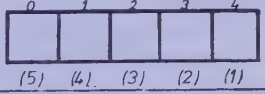
... hatte Vorrang vor allem anderen (1)
... war von großer Bedeutung (2)
... war unter anderem wichtig (3)
... war nur nebensächlich (4)
... war völlig unwichtig (5)

In Fall B:

Was hat ihrer Meinung nach Ihre Entscheidung beeinflußt?

Das Streben, Entscheidungen allein und eigenverantwortlich zu treffen.

nicht beeinflußt – stark beeinflußt



In Fall C:

Haben folgende Umstände Ihre Entscheidung beeinflußt?

Das Streben, Entscheidungen allein zu treffen

nicht beeinflußt — stark beeinflußt

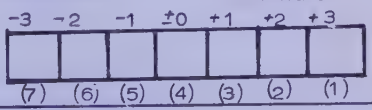


Tabelle A/II - 1.3 :

Die Übereinstimmung zwischen der Zielableitung aus den Simulationen und den dabei durchgeführten direkten Zielbefragungen.

Im Fall A:

d \ i	0	1	2	abs.	%
1	5	0	4	9	20,4
2	9	2	5	16	36,4
3	5	0	6	11	25,0
4	0	0	3	3	6,8
5	1	0	4	5	11,4
abs.	20	2	22	44	
%	45,5	4,5	50,0	100	

i = Meßwert des Simulationsverhaltens

d = Meßwert der direkten Zielbefragung

Im Fall B:

d \ i	0	1	2	3	abs.	%
1	5	1	0	0	6	13,6
2	3	3	0	0	6	13,6
3	7	4	0	5	16	36,4
4	1	5	1	9	16	36,4
5	0	0	0	0	0	0
abs	16	13	1	14	44	
%	36,4	29,5	2,3	31,8	100	

Im Fall C:

d \ i	0	1	2	3	abs.	%
1	7	3	0	0	10	22,7
2	3	3	1	0	7	15,9
3	6	0	1	0	7	15,9
4	0	0	0	0	0	0
5	9	3	1	3	16	36,4
6	0	0	3	1	4	9,1
7	0	0	0	0	0	0
abs.	25	9	6	4	44	
%	56,8	20,5	13,6	9,1		100

Für A, B und C durchgeführte Varianzanalysen [165] ließen einen starken positiven Zusammenhang zwischen den Unternehmerentscheidungen in den einzelnen Simulationen und dem gleichzeitig zu Protokoll gegebenen Selbständigkeitsstreben vermuten:

In den Fällen A und B konnte mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von einem Prozent eine inhaltliche Verbundenheit der Ergebnisse der beiden Befragungen unterstellt werden.

Auch für Fall C war auf dem 95-Prozent-Niveau ein positiver Zusammenhang der Ergebnisse konstatierbar.

165) Verglichen wurden dabei die Varianz der Werte der direkten Zielbefragung (d) innerhalb der Antwortgruppen der indirekten Zielbefragung(i) (=innere Varianz) mit den Varianzen zwischen den Antwortgruppen (i)(=äußere Varianz)
Vgl. zur Methodik: Tietz, Bruno:Die Grundlagen des Marketing,1.Bd.: Die Marketing-Methoden,2. Aufl., (Verlag moderne industrie)München 1975, S. 909 - 919

Zusammenfassend gilt für die in dieser Arbeit durchgeführte Messung des Selbständigkeitsstrebens bundesdeutscher Unternehmer:

Zuverlässigkeit und Gültigkeit von Maßstab und Meßmethode sind derart abgesichert, daß die Aussagen zur unternehmerischen Selbständigkeit von nachfolgenden und weiterführenden Untersuchungen bestätigt werden dürften. Dabei sind nicht zuletzt solche Arbeiten angesprochen, die hinsichtlich ihres Umfanges Repräsentativität anstreben und sich die Aufgabe stellen, die zunächst ordinale Messung durch eine Intervallmessung zu ersetzen.

2. Das Selbständigkeitsstreben der Unternehmer im mittelständischen Handel der Bundesrepublik Deutschland im Spiegel der direkten Zielanalyse

Das Streben nach unternehmerischer Selbständigkeit und ihrer Erhaltung ist nach der in dieser Arbeit formulierten verhaltensorientierten Zieltypologie ein Ziel vom Typ A1 B3. Es ist grundsätzlich unmittelbar unternehmerbezogen. Unternehmerische Selbständigkeit läßt sich zwar per definitionem nur im Rahmen eines Unternehmens verfolgen, doch können die dazu gestalteten Unternehmen im Laufe eines Unternehmerlebens durchaus wechseln. Man denke an einen Unternehmer, der seine Karriere als Inhaber einer ländlichen Schnapsbrennerei begonnen hat, dann als Wein- und Spirituosengroßhändler in die Stadt zog und sich schließlich als Eigentümer einer mittelständischen Brauerei zur Ruhe setzen konnte, ohne daß dieser Unternehmenswechsel einen wesentlichen Einfluß auf sein Selbständigkeitsstreben gehabt hätte.

Direkt nach dem Ziel Selbständigkeit befragt, räumten in Fall A über vier Fünftel der Unternehmer diesem Ziel eine Bedeutung bei die die Grenzen des nur nebensächlichen überschreitet. Lediglich für ein Zehntel war die Erhaltung der Selbständigkeit nach eigenen Angaben kein Element der Zielstruktur.

Ein Fünftel der Unternehmer setzte die Selbständigkeit an die Spitze ihres Zielsystems und räumten ihm Vorrang vor allem anderen ein.

Simulationsfall B konfrontierte die Unternehmer offensichtlich mit den höchsten Reiz-Reaktionsschwellen und führte den Entscheidungsträger bis an die Grenzen des unternehmerischen Seins bzw. des Unternehmer-Seins.

Daher verblüfft es auch nicht sonderlich, wenn sich in diesem Fall zwei Drittel der Unternehmer zu Einschränkungen ihrer Selbständigkeit überwinden konnten, statt nur rund die Hälfte, wie in den beiden anderen Situationen.

Hier ließ sich ein ebenso interessanter wie bekannter Effekt beobachten: Der Abbau cognitiver Dissonanz.165)

Die Dissonanz entstand zwischen dem bisherigen und außerhalb der Simulation weiterhin gültigen Zielsystem und den unkontrollierbaren Umständen der Situation (uncontrollable circumstances). Das Individuum möchte einen gewissen Grad der Selbständigkeit verteidigen oder gar die Selbständigkeit maximieren. Die situativen Zwänge gestatten ein "Ausleben" des Selbständigkeitsstrebens nicht, oder bestenfalls auf Kosten des Realisationsniveaus anderer Ziele. Stehen diese Ziele in der Antriebshierarchie auf einer höheren Stufe und können nicht dem Selbständigkeitsstreben geopfert werden, empfindet der Unternehmer diese Situation als psychischen Konflikt aus dem Spannungen entstehen.

Auf unteren Niveaus mag diese Spannung noch als angenehm oder sogar als nötig empfunden werden, bei Überschreitung einer bestimmten individuellen Disonanzschwelle beginnt sie jedoch zu schmerzen und drängt auf Abbau.

---

165) Vgl. dazu:
Festinger, Leon: A Theory of Cognitive Dissonance, (Harper & Row) New York 1957

Bei einem Teil der befragten Unternehmer war der applizierte psychische Abwehrmechanismus eine - wenn auch nur oberflächliche - Gewichteverschiebung des Selbständigkeitsstrebens.

So erklärt es sich, daß bei der dem Simulationsfall B eingeschobenen direkten Zielbefragung nur knapp über ein Viertel der Probanten die beiden obersten Skalenwerte des Selbständigkeitsstrebens ankreuzen wollten.

Trotzdem mochte keiner der Befragten die Behauptung äußern, das Streben nach Selbständigkeit habe seine Entscheidung nicht beeinflußt.

Im Fall C konnten die Unternehmer ihr Streben nach Selbständigkeit im direkten Fragenteil auf einer siebenstufigen Skala mit vorgegebenem Nullpunkt in der Mitte einordnen.
Die Eigenbeurteilungen lagen dabei ungefähr je zur Hälfte im positiven und negativen Bereich der Skala mit einem leichten Übergewicht der Antworten oberhalb des Nullpunktes. Auf dem Nullpunkt selbst wollte sich keiner der interviewten Unternehmer einordnen.
Ein gutes Fünftel konzedierte, das Ziel Selbständigkeit habe die Entscheidung stark beeinflußt. In keinem Fragebogen wurde die Bewertung "nicht beeinflußt" zu Protokoll gegeben.

Tabelle A/II - 2 :

Das Selbständigkeitsstreben der Unternehmer im mittelständischen Handel der Bundesrepublik Deutschland im Spiegel der direkten Zielanalyse

In der dem Simulationsfall A zugeordneten direkten Zielbefragung:

Abgegebene Antworten:	absolut	in %
(1) Das Ziel, meine Entscheidungen selbständig zu treffen, hatte Vorrang vor allem anderen	9	20,4
(2) Das Ziel, meine Entscheidungen selbständig zu treffen, war von großer Bedeutung	16	36,4
(3) Das Ziel, meine Entscheidungen selbständig zu treffen, war unter anderem wichtig	11	25,0
(4) Das Ziel, meine Entscheidungen selbständig zu treffen, war nur nebensächlich	3	6,8
(5) Das Ziel, meine Entscheidungen selbständig zu treffen, war völlig unwichtig	5	11,4
	44	100

In der dem Simulationsfall B zugeordneten direkten Zielbefragung:

Abgegebene Antworten:		absolut	in %
Das Streben, Entscheidungen allein und eigenverantwortlich zu treffen hat die Entscheidung			
(5) ... nicht beeinflußt	0	0	0
(4)	1	16	36,4
(3)	2	16	36,4
(2)	3	6	13,6
(1) ... stark beeinflußt	4	6	13,6
		44	100,0

In der dem Simulationsfall C zugeordneten direkten Zielbefragung:

Abgegebene Antworten:		absolut	in %
Das Streben, Entscheidungen allein zu treffen hat die Entscheidung			
(7) ... nicht beeinflußt	3	0	0
(6)	2	4	9,1
(5)	1	16	36,4
(4)	0	0	0
(3)	1	7	15,9
(2)	2	7	15,9
(1) ... stark beeinflußt	3	10	22,7
		44	100,0

Die Ergebnisse der direkten Zielanalyse lassen sich hinsichtlich des unternehmerischen Zieles Selbständigkeit pointiert zusammenfassen:

Das bewußte und gestaltende Streben nach Selbständigkeit muß als Element unternehmerischer Zielstrukturen berücksichtigt werden.

Der Anteil der Unternehmer, die sich durch ihr Selbständigkeitsstreben überwiegend oder zumindest überdurchschnittlich beeinflußt fühlten, schwankte in der hier durchgeführten direkten Zielanalyse zwischen einem Fünftel und der Hälfte der Befragten. Eine Abhängigkeit von situativen Kontext war unverkennbar.

Empirische Analysen des Unternehmerverhaltens haben daher explizit das Ziel Selbständigkeit, seine Intensität und seine Realisationsalternativen zu berücksichtigen. Deskriptive Modelle unternehmerischer Tätigkeit im mittelständischen Handel ohne hinreichende Referenz gegenüber dem unternehmerischen Ziel Selbständigkeit haben als unvollständisch zu gelten.

3. Das Selbständigkeitsstreben der Unternehmer im mittelständischen Handel der Bundesrepublik Deutschland im Spiegel der indirekten Zielanalyse und ein daraus abgeleitetes zielorientiertes Typenmodell

Wie oben schon angesprochen, ragen aus der dreidimensionalen Darstellung der Simulationsvektoren drei hochsignifikante Häufungsstellen heraus: Die Verhaltensvektoren (0,0,0); (2,3,3) und (2,3,0).

Die starke Besetzung der Vektoren (0,0,0) und (2,3,3) als den Extrempunkten der Darstellung kann durch zwei unterschiedliche Ansätze erklärt werden:

1. Erklärungsansatz: Es handelt sich dabei tatsächlich um zwei empirische Verhaltenstypen, die voneinander und vom Rest der Verhaltensalternativen stark differenziert sind. Sie werden durch extrem hohes bzw. extrem niedriges Selbständigkeitsstreben charakterisiert.

2. Erklärungsansatz: Die Häufung ist überwiegend eine Konsequenz der Simulationsfälle und des angelegten Maßstabes. Die Differenzierung ist methodologisch bedingt. Die Verhaltensvektoren (0,0,0) und (2,3,3) zeichnen sich zwar gegenüber dem Mittelfeld durch ein stärkeres, bzw. schwächeres Selbständigkeitsstreben aus, stellen jedoch kein natürliches, in sich geschlossenes und hinsichtlich des Zieles Selbständigkeit homogenes Kontinuum dar.

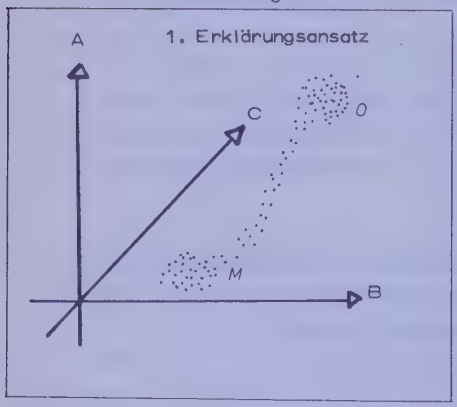
Grundsätzlich lassen sich innerhalb der entsprechenden Vektoren ebenfalls graduelle Abstufungen im Streben nach Selbständigkeit vermuten.

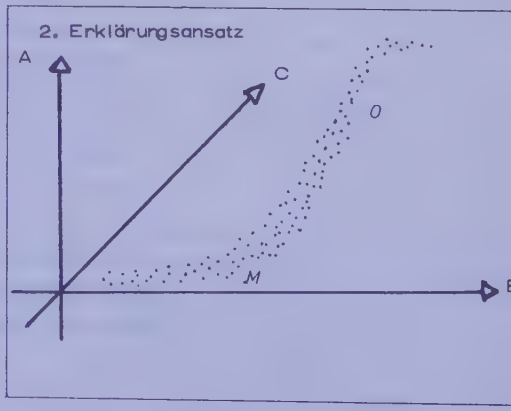
Diese graduellen Unterschiede konnten allerdings bei der durchgeführten Simulation nicht mehr erfaßt werden, da auf der einen Seite die untersten Reiz-Reaktionsschwellen schon zu hoch und auf der anderen Seite die obersten noch zu niedrig waren, um das Verhalten noch weiter zu differenzieren. Der Maßstab war also noch oben und unten für eine weitere Aufgliederung der Häufungen an den Grenzpositionen zu kurz.

Bildlich gesprochen: Beim einmaligen Anlegen einer ein Meter langen Meßlatte mit Zentimetereinteilung lassen sich zwar Entfernungen von einem bis einhundert Zentimeter genau messen, für kleinere oder größere Abstände kann nur noch die Auskunft, mehr als ein Meter, bzw. weniger als ein Meter gegeben werden, ohne daß damit unterstellt wird, alle diese Abstände seien gleich lang.

Schaubild A/II - 3 :

Zwei Erklärungsansätze zur Verteilung der Antworten bei der indirekten Zielmessung durch drei Simulationen





Welchem der beiden Erklärungsansätze nun der Vorzug gegeben wird, ist für die weitere Auswertung des Datenmaterials im Grunde unwesentlich. Für die Deskription des empirischen Unternehmerverhaltens dürfte dem 2. Erklärungsansatz der Vorzug vor dem dichotomischen Ansatz zu geben sein. Man darf einen Sockelbestand an Unternehmern mit extrem hohen Selbständigkeitsstreben annehmen, hinter dem sich das Selbständigkeitsstreben der übrigen Unternehmer als kontinuierliche Zielvariable einordnen läßt.

Als Resultat der direkten und indirekten empirischen Zielanalyse hinsichtlich des Zieles Selbständigkeit kann weder Hypothese I A noch Hypothese I B (Vgl. S.25) als falsifiziert gelten.

Hypothesen I bringen keine alternativen Verhaltensannahmen zum Phänomen der unternehmerischen Selbständigkeit generell zum Ausdruck, sondern sie werden durch das empirische Material als alternative Erklärungen des individuellen Strebens nach Selbständigkeit bestätigt.

Zwar ist offenstichtlich für die Mehrzahl der Befragten die Selbständigkeit ein bewußt verfolgtes und nachhaltig gestaltetes Ziel, dennoch sind auch diejenigen Unternehmer zu berücksichtigen, deren Selbständigkeit mehr als ein Merkmal, statt als ein Ziel berücksichtigt werden muß.

Dieses Ergebnis der Hypothesenprüfung erfordert für die weitere Durchdringung des zielorientierten Unternehmerverhaltens einen typologischen Ansatz:

These I: Im mittelständischen Handel der Bundesrepublik Deutschland ist ein Sockelbestand von Unternehmern tätig, deren Selbständigkeitsstreben so ausgeprägt ist, daß sie sich nur durch extrem starke Reize zur partiellen Aufgabe ihrer Selbständigkeit zwingen lassen. Die Reiz-Reaktionsschwelle muß dabei so außerordentlich hoch gesetzt werden, daß die Häufigkeit der entsprechenden Reaktion in der Praxis gegen Null geht. Dieser Sockelbestand extrem selbständigkeitsbewußter Unternehmer, (der sich in den Simulationsfällen durch den Verhaltensvektor (0,0,0) manifestiert) soll als Unternehmer vom Typ I bezeichnet werden.

Sein Negativbild, der Unternehmer mit extrem geringen oder gar fehlendem Selbständigkeitsstreben (2,3,3) kann als Typ III empirisch nachgewiesen werden.

In der Gegend um die mit M bezeichnete Stelle in Schaubild A/II-3 wäre im dreidimensionalen Koordinatensystem jener Sockelbestand der Unternehmer mit extrem hohen Selbständigkeitsstreben anzusiedeln. Bei den Unternehmern in dem mit 0 markierten Bereich geht das Selbständigkeitsstreben gegen Null. Für sie ist die Selbständigkeit kaum noch ein Ziel, sondern vielmehr ein grundsätzlich wertfreier gegenwärtiger oder zukünftiger Zustand.

Die ordinale Messung bestätigt die Hypothese vom Sockelbestand der Unternehmer mit extrem hohen Selbständigkeitsstreben und die Annahme einer graduellen Abstufung des Selbständigkeitsstrebens bei den einzelnen Unternehmern (vgl. Tabelle A/II - 1.3.2).

Das bedeutet für die zieltypologische Klassifizierung des Selbständigkeitsstrebens, daß sie mit großer Wahrscheinlichkeit von eben jenem Typ I als Maximalziel verfolgt wird und bei den übrigen Unternehmern auf einen bestimmten bewußt oder unterbewußt fixierten Anspruchsniveau realisiert werden soll.

Was hat es aber mit dem zunächst nicht einordenbaren Verhaltensvektor (2,3,0) auf sich? Die Unternehmer die sich in den Simulationsfällen derartig verhalten hatten, unterschieden sich von den Befragten des Types III nur durch ihre Entscheidung im Simulationsfall C. Dieser Unterschied ist umso bemerkenswerter, als ja auch die Situation C wesentlich von A und B abweicht. A und B provozieren eine gewisse Kampfstellung des Unternehmers, bei der er eine Konkurrenzsituation durch Anpassung "mit dem Rücken zur Wand" zu meistern hatte, C dagegen gewann dem Unternehmerdasein rosigere Seiten ab.

Stellten insbesondere die Befragten des Typs I ihren "Alles oder Nichts"-Standpunkt heraus und schilderten ihre meist aus eigener Erfahrung genährten Vorbehalte gegen fremde Geschäftsführer, Kompagnions und fremde Darlehensgeber und frohlockten die Unternehmer des Typs III über die gute Kapitalanlage und die günstigen Wachstumschancen, so klagten die Unternehmer auf dem Vektor (2,3,0) über das ungesunde Verhältnis zwischen Mehrarbeit und Mehrgewinn.

Die persönliche Mehrbelastung des Unternehmers wird als unsinnig abgelehnt, da einerseits die hohe steuerliche Inanspruchnahme jede zusätzliche unternehmerische Aktivität zu einer Sysiphusarbeit mache und andererseits auch noch ein Rest Freizeit für Muse und Familie bleiben solle.

Der Verdacht, daß es sich bei diesen Unternehmern um Personen handelt, deren Tätigkeit weniger durch die Freude am gestaltenden Arbeiten an sich, als durch die Vorstellung geprägt ist, Leben und Arbeit müßten in einem vernünftigen Verhältnis zueinander stehen, wurde aus den weiteren strukturierten Fragebogenteilen bestärkt.

Es liegt offenbar ein weiterer empirischer Unternehmertyp vor, der im folgenden als Typ II bezeichnet wird. Das besondere Verhalten, das durch den Vektor (2,3,0) zum Ausdruck gebracht wurde, ist eher das Produkt einer Tendenz zur Musenmaximierung, als des Strebens nach unternehmerischer Selbständigkeit.

Damit lassen sich die Typen I, II und III nun auch sprachlich weiter mit Leben erfüllen:

Typ I: Der Selbständigkeitsmaximierer oder der "idealistische Isolationist "
Typ II: Der Musenmaximierer oder der "hedonistische Pragmatiker"
Typ III: Der Selbständigkeitsnegier oder der "opportunistische Pragmatiker"

Mit Spannung wäre von einer weiterführenden, auf dieser Arbeit aufbauenden Studie eine genaue Hochrechnung des Anteils dieser drei Unternehmertypen im mittelständischen Handel der Bundesrepublik Deutschland zu erwarten. Eine derartige Schätzung setzt allerdings Repräsentativität voraus und darf von den im Rahmen dieses Projekts generierten Daten nicht gefordert werden.

Für eine Totalerfassung der gemessenen Unternehmer müssen diejenigen Befragten, die nicht den empirisch abgeleiteten Typen entsprechen, in einem weiteren Schritt geordnet werden.

Da es sich dabei nicht um empirisch vorgefundene Phänomene, wie bei den Typen I, II und III handelt, sondern um definitorische Konstrukte, kann diese Ordnung durch eine Clusterung nach dem Distanzschwellenverfahren[166] erfolgen.

Nach diesem Verfahren wurden bei der Analyse von einem Vektor ausgehend (Typ I; (0,0,0)) solange diejenigen Vektoren angeschlossen, die zu einem anderen Vektor der Gruppe mindestens eine Ähnlichkeit von 0,66 aufwiesen, d. h., die sich vom ähnlichsten Vektor der Gruppe in nur einer einzigen Vektordimension unterschieden.

Verbleibende Vektoren, die auch dem ähnlichsten Vektor der ersten Gruppe noch unähnlicher als 0,66 waren, wurden um einen neuen Ausgangsvektor gruppiert. Diese Clusterung führte schließlich zur Aufteilung sämtlicher Vektoren in drei Cluster.

---

166) Zur Methodik des Distanzschwellenverfahrens:
Vgl. Bock, Hans- Hermann: Automatische Klassifikation, (Vandenhoeck & Rubrecht) Göttingen 1974, S. 299 - 303.

Tabelle A/II - 3:

Die Clusterung der Verhaltensvektoren nach ihrer Ähnlichkeit

		Im Cluster gruppierte Unternehmer	
		abs.	in %
Cluster A:	(0,0,0) - (0,1,0) (0,0,1) - (0,3,1)	20	45,4
Cluster B:	(1,1,1) - (2,1,1) (2,2,2) - (2,1,2)	11	25,0
Cluster C:	(2,3,0) - (2,3,3)	13	29,6
		44	100,0

In Cluster A wurden die ähnlichsten Vektoren um den Verhaltenstyp I geschart. In Cluster B fanden sich die Verhaltensvektoren, die in der Rangreihe zwischen die Typen I und II einordenbar sind. Cluster C birgt das interessanteste Ergebnis dieser Clusterung:
Die Typen II und III sind sich untereinander ähnlicher als alle anderen Verhaltevektoren. Dieser Umstand stärkt die Vermutung, daß es sich beim Musenmaximierer eben doch auch um einen Selbständigkeitsnegierer handelt.

Die Methodik der Clusteranalyse dürfte bei der vorliegenden Problemstellung deshalb so ergiebig sein, weil dadurch Strukturen innerhalb der Stichprobe der befragten Unternehmer erkennbar werden.
Das Verfahren stellt eine recht griffige Möglichkeit zur Bildung von Untergruppen, zur Segmentierung der Stichprobe dar.
Darüber hinaus erfolgt bei der Clusteranalyse eine Reduktion redundanter Informationen.[167] Im Übrigen bietet sich die Clusterung zur Auswertung des simulierten Unternehmerverhaltens schon deshalb an, weil in sie nicht die ursprünglichen Daten, sondern die aus der Simulation resultierenden Vektoren eingehen.

167) Vgl. Kaiser, Andreas: Die Clusteranalyse als Instrument der Absatzforschung, in: Der Markt, Nr. 54, 1975, S.36-47

Diese Ergebnisse zum Stellenwert der Selbständigkeit innerhalb der unternehmerischen Zielstruktur erlauben den Schluß, daß es sich bei den vorangestellten Arbeitshypothesen IIA und IIB (vgl. S.26) nicht um alternative Hypothesen handelt, sondern um Hypothesen die sich für ganz bestimmte alternative Unternehmertypen bestätigen lassen.

Hypothese IIA kann aus dem vorliegenden empirischen Material für den idealistischen Isolationisten (Typ I) als Verhaltensprämisse akzeptiert werden.

Eine Generalisierung auf alle Unternehmer scheint allerdings nicht möglich zu sein.

Für diejenigen Unternehmer, die nicht dem Typ I zuzurechnen sind, ist das Selbständigkeitsstreben eine auf individuell abgestuften Anspruchsniveaus zu realisierende Zielvariable.

Hypothese IIB ist in Hinblick auf den opportunistischen Pragmatiker (TypIII) noch so zu erweitern, daß jenes individuelle Anspruchsniveau in Extremfällen gegen Null gehen kann.

Der Hypothesenblock II darf demnach in Form der Thesen II und III für weiterführende Arbeiten als bestätigt gelten:

These II: Die Unternehmer vom Typ I streben nach möglichst uneingeschränkter Selbständigkeit, bei der sie ihre persönliche Entscheidungsfreiheit weder von innernoch von außerbetrieblichen Restriktionen beengt wissen wollen. Die Unternehmer dieses Typs streben Selbständigkeit als Maximalziel an.

These III: Das Selbständigkeitsstreben der Unternehmer ist graduell abgestuft. Es handelt sich bei diesem Ziel nicht um ein Merkmal, das entweder vorhanden oder nicht vorhanden, also dichotomisch ausgeprägt ist, sondern um eine Zielvariable, die auf einem bestimmten Anspruchsniveau realisiert werden soll. Dieses Anspruchsniveau ist ein kontinuierliches Zielmerkmal, das in Extremfällen auch gegen Null gehen kann, bzw. einen so hohen Wert annimmt, daß dieses Ziel als Maximalziel definierbar ist.
Dazwischen sind alle Ausprägungen des Selbständigkeitsstrebens möglich.

III. Das Ziel Selbständigkeit und seine Beziehung zu anderen unternehmerischen Zielen

1. Die im Rahmen der direkten Zielbefragung erfassten unternehmerischen Ziele im Überblick

Der strukturierte Teil des Fragebogens sollte nicht nur die Gültigkeit der Simulationsmessung testen, sondern auch zusätzliche Informationen über die Bedeutung anderer unternehmerischer Ziele für das protokollierte Simulationsverhalten liefern.

Entsprechend der Intention dieser Studie richtete sich diese direkte Zielanalyse vornehmlich auf unmittelbar unternehmerbezogene Ziele. Dabei standen die Ziele mit ökonomischem Bezug hinter solchen mit sozialem Bezug und direktem Selbstbezug zurück, da gerade diese Zieltypen in der Literatur noch nicht die wünschenswerte Berücksichtigung erfahren.

Zur näheren Untersuchung wurden folgende Ziele ausgewählt:

- unmittelbar unternehmerbezogen:

A1 B1 Ziele mit ökonomischem Bezug:
- Erhaltung und Steigerung von Einkommen und Vermögen.

A1 B2 Ziele mit sozialem Bezug:
- Erhaltung und Steigerung des Ansehens in der Öffentlichkeit,
- Sicherung der Unternehmenssubstanz für den Erben,
- Sicherung der Familie.

A1 B3 Ziele mit Realisationsbezug:
(direktem Selbstbezug)
- Fortführung der Firmentradition,
- Aufbau eines bestimmten Spannungsniveaus.

- mittelbar unternehmerbezogen:

A2 B1 Ziele mit ökonomischem Bezug:
- Unternehmenswachstum.

A2 B2 Ziele mit sozialem Bezug:
- Sicherung der Arbeitsplätze.

A2 B2 Ziele mit Realisationsbezug:
(direkter Organisationsbezug)
- Transparenz der Funktionen,
- Vermeidung von Veränderungen, innerhalb der Organisation.

Diese Ziele werden innerhalb dieses Abschnittes auf ihre Beziehung zu dem Selbständigkeitsstreben hin durchleuchtet und ihre Intensität bei den einzelnen Verhaltenstypen (I, II und III) und in den Clustern (A, B und C) verglichen und interpretiert.

2. Das Ziel Selbständigkeit und seine Beziehung zu anderen unmittelbar unternehmerbezogenen Zielen

2.1 Das Selbständigkeitsstreben und die Ziele mit sozialem Bezug

2.1.1 Das Streben nach Ansehen und sozialer Anerkennung

Hier gilt das Interesse zunächst dem Verhältnis der Unternehmer zu seiner sozialen Umwelt im weitesten Sinne: Seinem Streben nach gesellschaftlicher Anerkennung, öffentlichem Ansehen und sozialer Stellung, also um die Einflußnahme der Unternehmer auf ihr Bild in der Öffentlichkeit im allgemeinen und die individuelle gesellschaftliche Akzeptanz des einzelnen Unternehmers im besonderen.

Das Ergebnis der direkten Zielanalyse war in diesem Bereich teilweise alarmierend. Zahlreiche Unternehmer kümmerten sich offensichtlich nicht um ihr Ansehen außerhalb des Betriebes und zeigten sich ihrer gesellschaftlichen Position gegenüber ziemlich gleichgültig. Die Antworten zu diesem Ziel zeichneten sich oftmals durch eine starke Ablehnung des Statusstrebens aus, wobei in den Interviews diese Haltung mit einigem Stolz vorgebracht wurde.

Während des Befragungsprogramms sollten die Gesprächspartner insgesamt fünfmal zu ihrem Streben nach Prestige und gesellschaftlicher Anerkennung Stellung beziehen.

In Simulationsfall A war ein strukturierter direkter Fragenteil eingeschoben, bei dem unter anderem eine Antwort zur Bedeutung des Strebens nach gesellschaftlicher Anerkennung erbeten wurde.
Knapp die Hälfte der Unternehmer fühlte sich durch dieses Ziel nicht, oder höchstens unterbewußt beeinflußt. Etwas über ein Drittel gab zu, unter anderem auch durch die Angst vor dem Gesichtsverlust in der Öffentlichkeit beeinflußt worden zu sein. Das übrige Drittel wollte sich in die Kategorie "beeinflußt" eingeordnet wissen.
Von der Angst, in der Öffentlichkeit das Gesicht zu verlieren, stark beeinflußt zu sein, glaubte nur ein einziger der Befragten.

Im Simulationsfall B sollten sich die Unternehmer dazu äußern, inwieweit der Wunsch nach Erhaltung der gesellschaftlichen Position für ihr Verhalten maßgebend war. Der Grad der Beeinflussung konnte auf einer Skala mit den Werten Null (nicht beeinflußt) bis vier (stark beeinflußt) angegeben werden.
In enger Übereinstimmung mit der direkten Zielanalyse in A verteilten sich zwei Drittel der Antworten ziemlich gleich auf die unteren Werte (0,1) und den mittleren Wert (2), ein Drittel auf die oberen Werte (3,4).

Der in C eingeschobene Fragenteil brachte eine zusätzliche Bestätigung der nachgeordneten Bedeutung dieses Zieles. Hier sollte die Zustimmung oder Ablehnung zum Streben, bei Freunden und Bekannten als tüchtiger Unternehmer angesehen zu werden, auf einem siebenfach abgestuften Profil signalisiert werden. Für Unschlüssige stand dabei ein Nullpunkt zur Verfügung.

Jeweils zwei Fünftel glaubten nicht an einen Zusammenhang zwischen sozialem Ansehen und Unternehmenswachstum bzw. kreuzten den Nullpunkt an.
Das restliche (knappe) Fünftel bekannte sich zwar zum Prestigegewinn, verlieh aber mit dem Stufenwert +1 seiner Zustimmung nur sehr verhalten Ausdruck.

Die Interdependenzanalyse zwischen dem Selbständigkeitsstreben und dem Streben nach gesellschaftlichem Ansehen blieb jedoch in den eben dargestellten Erhebungsmerkmalen ohne positives Ergebnis.

Die Hypothese eines Zusammenhanges zwischen den unternehmerischen Zielen Selbständigkeit und Prestige muß als falsifiziert verworfen werden. In keinem der Cluster A, B und C traten signifikante Unterschiede hervor und weder der Selbständigkeitsmaximierer, noch der Musenmaximierer und der Selbständigkeitsnegierer zeichneten sich durch besonderes Anerkennungsstreben oder gesteigerten Öffentlichkeitsverzicht aus.

Lediglich in zwei Frageteilen offenbarte sich eine Beeinflussung der Antworten durch das Selbständigkeitsstreben. Es handelte sich dabei jedoch nicht um Fragen, die auf das Prestigestreben selber gerichtet waren, sondern auf die Veränderung des Unternehmerbildes.

Im Verlauf der Simulation B wurden die Unternehmer mit dem Problem konfrontiert, ob ihr Ansehen bei Freunden und Bekannten wohl schwinde , wenn ihre Firma in zunehmende Konkurrenzbedrängnis gerät. Das positive Gegenstück war in Simulation C eingebaut. Hier sollten die Interviewten zur Frage Stellung nehmen, ob das Ansehen bei Freunden und Bekannten infolge des Unternehmenswachstums gewinnt.

Die Meinung zu diesem Komplex konnte beide Male auf einem Siebengrad-Profil mit Nullpunkt zwischen Ablehnung und Zustimmung zum Ausdruck gebracht werden. Zwar maß man in beiden Fällen der Unternehmensentwicklung wenig Einfluß auf das Unternehmerbild in der Öffentlichkeit bei , es zeigten sich aber Unterschiede in den einzelnen Cluster:

Tabelle A/III - 2.1.1:

Der Zusammenhang zwischen dem Selbständigkeitsstreben und den vermuteten Umweltreaktionen hinsichtlich des Unternehmerbildes.

Cluster	Das Unternehmeransehen verliert mit schwindender Unternehmensbedeutung	Das Unternehmeransehen gewinnt mit zunehmender Unternehmensgröße
	Durchschnittswerte der Antworten +	Durchschnittswerte der Antworten +
A	- 1,83	- 1,25
B	- 1,67	- 0,25
C	- 1,33	0,75

+ Antwortalternativen von +3 (= höchste Zustimmung)
bis -3 (= höchste Ablehnung)

Diese Werte lassen sich so interpretieren, daß die Unternehmer mit höherem Selbständigkeitsstreben einen Übertragungseffekt vom Unternehmensbild auf das Unternehmerbild für unwahrscheinlicher halten, als die Unternehmer mit geringerem Selbständigkeitsstreben.
Das wiederum läßt den Schluß zu, daß sich das vermutete Fremdbild bei den Unternehmern, bei denen die Selbständigkeit einen hohen Stellenwert besitzt, eher an anderen mehr idealisierten Merkmalen orientiert, als an dem unpersönlichen Unternehmenserfolg. Die Unternehmer mit weniger ausgeprägtem Selbständigkeitsstreben sind dagegen eher der Ansicht, weniger die menschlichen Ideale prägen das Unternehmerbild, als die objektive betriebliche Entwicklung, die sich in Quadratmetern, Beschäftigten und Marktanteilen messen läßt.

Der Unternehmer des Typs I, der im Ursprung des Clusters A steht, unterstellt seine idealistische Haltung auch seinen Mitmenschen, während die Typen II und III in Cluster C ihre mehr materialistische Haltung auf die soziale Umwelt übertragen.

Angesichts der hier festgestellten mangelnden Bereitschaft eines Großteils der Unternehmer, ihr Bild in der Öffentlichkeit zu pflegen, dürfen die negativen Komponenten im Unternehmerbild nicht weiter verwundern. Die Scheu, das Feedback der Handlungen im sozialen Umfeld zu suchen, führt konsequent zur dargestellten Diskrepanz zwischen tatsächlichem und vermutetem Fremdbild.

2.1.2. Das Streben nach Sicherung der Familie und Erhaltung der Unternehmenssubstanz für den Erben

Nur in einem einzigen der durchgeführten Interviews blieben diese beiden Ziele unbewertet. Das Gegenüber war in diesem speziellen Fall ein unverheirateter älterer Unternehmer ohne leiblichen Erben. Sein Zielsystem konnte verständlicherweise keinen sozialen Bezug in dieser Richtung aufweisen.

Das Streben nach Sicherung der Familie und Erhaltung der Unternehmenssubstanz für den Erben wurde anhand zweier Fragen innerhalb der direkten Zielbefragung, die dem Simulationsfall A eingeschoben war, erfaßt.

Dabei war aus fünf vorgegebenen Alternativen die Aussage so zu ergänzen, wie sie den Vorstellungen des Interviewten am nächsten kam. Sie reichten inhaltlich von "großer Bedeutung" bzw. "sehr wichtig" (codiert als 1) bis "keine Bedeutung" bzw. "ganz sicher unwichtig" (codiert als 5).

Tabelle A/III - 2.1.2 - 1 :

Der Zusammenhang zwischen dem Selbständigkeitsstreben und dem Streben nach Sicherung der Familie, sowie der Erhaltung der Unternehmenssubstanz für den Erben

	Die durchschnittliche Bedeutung des Zieles...+	
Cluster	... Sicherung der Familie	... Erhaltung der Unternehmens-substanz für den Erben
A	1,5	2,2
B	1,7	2,5
C	2,8	3,0

+ Antwortalternativen von 1 (große Bedeutung, sehr wichtig) bis 5 (ganz sicher unwichtig)

Wie bei der inhaltlichen Verknüpfung der Bezugsgruppe nicht anders zu erwarten, waren diese beiden Ziele eng korreliert.

Die Familie genoß einen dünnen Vorsprung, der wohl in den meisten Fällen aus der größeren Aktualität dieses Zieles zu deuten ist. Bei vielen Befragten wird das Nachfolgeproblem erst in zwei oder drei Jahrzehnten akut.

Für die Unternehmer mit hohem Selbständigkeitsstreben besaß die Sicherung der nächsten Angehörigen und die Erhaltung eines vererbbaren Unternehmens ein größeres Gewicht im Zielsystem als für die Unternehmer mit geringerem Selbständigkeitsstreben.

Diese familienbezogenen Ziele standen also in den Augen der Unternehmer in einem komplementären Verhältnis zum Selbständigkeitsstreben.

Für den Wunsch, die Firma zu vererben, wird diese Zielinterdependenz sofort plausibel, wenn man bedenkt, daß die Nachfolge in ein Unternehmen, das von mehreren Teilhabern geführt oder von mächtigen Kapitalgebern beherrscht wird, höchst problematisch ist.

Der Zusammenhang zwischen der Familiensicherung und dem Selbständigkeitsstreben ist aus dem hohen idealistischen Leitbild und der ausgeprägten generellen Sicherheitsaffinität abzuleiten.
Diese Zielkomplementarität darf jedoch nicht dahingehend fehlinterpretiert werden, daß es sich bei der Gruppe, für die Familie und Erbe einen geringeren Stellenwert besitzt, um Unternehmer handelt, denen Wohl und Wehe von Frau und Kind völlig gleichgültig ist und die unbeeinflußt von derartigen Herzensbanden nur an ihren Erfolg, gemessen an Umsatzsteigerung und Marktmacht denken. Es wäre nach den vorliegenden Ergebnissen sogar grundfalsch, den hedonistischen (Typ II) und den pragmatischen Opportunisten (Typ III) als Unternehmer zu zeichnen, bei denen Unternehmen und Familie gedanklich isoliert sind. Gerade dieser Unternehmer können am wenigsten als "mit ihrem Betrieb verheiratet" karrikiert werden.

Das Item "meine Familie kann mir nicht helfen, mit schwierigen unternehmerischen Problemen fertig zu werden", wurde von über drei Vierteln der Befragten verneint und zwar auffälligerweise am heftigsten von den in Cluster C gruppierten Unternehmern.

Tabelle A/III - 2.1.2 - 2 :

Der Zusammenhang zwischen dem Selbständigkeitsstreben und dem vermuteten Rückhalt in der Familie

Cluster	vermuteter Rückhalt in der Familie +
A	- 1
B	- 1,33
C	- 1,67

+Durchschnittswerte der Bewertung des Items "meine Familie kann mir nicht helfen, mit schwierigen unternehmerischen Problemen fertig zu werden", von + 3 (höchste Zustimmung)
bis - 3 (höchste Ablehnung)

Wie ist diese Verknüpfung auszulegen? Sicherlich darf nicht eine direkte Korrelation dergestalt unterstellt werden, daß sich ein harmonisches Familienleben schlecht auf das Selbständigkeitsstreben auswirkt. Es scheinen vielmehr intervenierende Variable am Werke zu sein, die sich eher gestaltpsychologisch aus der Gesamtbetrachtung des Unternehmercharakters begreifen lassen. Möglicherweise hat man dabei von einem Denkmodell auszugehen, bei dem Selbständigkeitsstreben und Verzicht auf familiären Rückhalt der selben Wurzel entstammen. Der persönliche Isolationismus und das Bedürfnis individueller Autarkie, jenes von niemandem abhängig sein wollen, das sich in der Unternehmenssphäre als Selbständigkeitsstreben niederschlägt, findet seine Entsprechung innerhalb der Familiensphäre im Verzicht auf Rückversicherung und Geborgensein.
Der Ursprung mag in einer frühkindlichen Deprivation liegen und könnte sich möglicherweise zu einem psychoanalytischen Modell des Unternehmerverhaltens verdichten lassen, dessen Formulierung jedoch einer Facharbeit vorbehalten bleiben muß. Interdisziplinäre Studien wie diese hier, sollten sich auf Anregungen beschränken.

2.2. Das Selbständigkeitsstreben und die Ziele mit ökonomischem Bezug - Das Streben nach Erhaltung und Steigerung von Einkommen und Vermögen -

Wenn das Gewinnmaximierungsziel des homo oeconomicus auch einen verhaltenserklärenden anthropologischen Anspruch innerhalb der betriebswirtschaftlichen Theorie erheben wollte, dann müßte er im Bereich der unmittelbar unternehmerbezogenen Ziele im Streben nach Erhaltung und Steigerung von Einkommen und Vermögen zum Ausdruck kommen.

Die hohe Bedeutung des Ertragszieles kann nicht geleugnet werden. Die vorliegenden Ergebnisse relativieren die verbreitete Vorstellung von der Dominanz dieses Zieles dahingehend, daß es sich zwar um ein unternehmerisches Ziel handelt, dessen Vernachlässigung zwangsläufig das Unternehmersein in Frage stellt, das jedoch als Maximierungsvorschrift, die alle anderen Ziele in den Rang von Restriktionen verweist, für die Erklärung des Unternehmerverhaltens unbrauchbar ist.
Das hier erhobene empirische Material bestätigt in vollem Umfange die Hypothese von Hammann, der den Gewinn als stabilisierenden Faktor bei der Verfolgung "empirischer" Ziele wie Unabhängigkeit, Sicherheit, Wachstum, Prestige u. ä. versteht. 168)

Das Streben nach Erhaltung und Steigerung von Einkommen und Vermögen, wie es sich bei den hier analysierten Unternehmern offenbarte, war in der Regel nicht das dominante Ziel der homo-oeconomicus-Theorie, sondern vielmehr Zieldominante.

---

168) Vgl. Hammann, Peter: Gewinnmaximierung - Dominantes Ziel oder Zieldominante. in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 38. Jahrg., Nr. 4, 1968,

S. 257 - 268, bes. S. 261

Hammann grenzt diese Begriffe folgendermaßen voneinander ab:[169]
"Ein dominantes Ziel kann also folglich als ein Ziel charakterisiert werden, das in einer Zielhierarchie den obersten Rang einnimmt, d. h., alle anderen unternehmerischen Ziele überwiegt bzw. verdrängt. Eine Zieldominante hingegen ist gekennzeichnet durch eine Art subversiven Einfluß, den sie auf (dominante) Ziele der Unternehmung ausübt, was sich typischerweise in Mindestbedingungen (z.B. Mindestgewinn) oder Höchstschranken (z.B. Budgetgrenzen) niederschlägt."

So liegt die Vermutung nahe, daß bei Unternehmern mit ausgeprägt hohem Selbständigkeitsstreben, denen man schon ein Höchstniveaustreben bei der Verfolgung des Zieles Selbständigkeit unterstellen kann, das Ertragsziel als Zieldominante in Form eines restriktiven Anspruchsniveaus Beachtung findet.

Speziell dieses Verhalten spricht auch Rössle an, wenn er vom mittelständischen Prinzip der Einkommenserzielung spricht.[170]

Diese Beziehung zwischen Einkommens- und Selbständigkeitsziel erklärt das Phänomen der zahlreichen kleinbetrieblichen Einzelhändler, die um ihrer unternehmerischen Selbständigkeit willen noch immer ihre Stellung hinter der Ladentheke halten, obwohl sie sich bei gleicher Arbeitsleistung in abhängiger Stellung eines spürbar gehobeneren Lebensstandards erfreuen könnten.

---

169) Vgl. Hammann, Peter: Gewinnmaximierung - Dominantes Ziel oder Zieldominante, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 38. Jahrg., Nr. 4, 1969,

S. 257 - 268, bes. S. 262

170) Vgl. Rössle, Karl: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 5. völlig neubearb. und erw. Aufl., (Foeschel Verlag) Stuttgart 1965
S. 42 - 44

Die umfangreiche direkte Zielbefragung im Simulationsteil A konnte sogar einen ausgeprägten Zielkonflikt zwischen Erhaltung und Steigerung des Lebensstandards einerseits und der Selbständigkeit andererseits bei den mittelständischen Händlern belegen.

Als Hauptergebnis muß die negative Verknüpfung zwischen Einkommens- und Selbständigkeitsstreben festgehalten werden. Für die Unternehmer mit geringerem Selbständigkeitsstreben besaß die Erhaltung und Steigerung von Einkommen und Vermögen einen höheren Stellenwert im unternehmerischen Zielsystem als bei den Unternehmern mit ausgeprägtem Selbständigkeitsstreben. Diese waren eher bereit, die Steigerung des Lebensstandards ihrer Selbständigkeit zu opfern.

Tabelle A/III - 2.2 :

Der Zusammenhang zwischen dem Selbständigkeitsstreben und der Erhaltung und Steigerung von Einkommen und Vermögen

Cluster	Die durchschnittliche Bedeutung des Zieles Erhaltung und Steigerung von Einkommen und Vermögen +
A	2,4
B	2,25
C	1,8

+ Antwortalternativen von 1 (ausschließliche Bedeutung) bis 5 (keine Bedeutung)

2.3. Das Selbständigkeitsstreben und die Ziele mit Realisationsbezug

2.3.1. Das Streben nach Fortführung der Firmentradition

Im Laufe des Simulationsfalles B sollten die Befragten darüber Auskunft geben, wie sie es mit der Erhaltung der Firmentradition hielten.

Zum Vorschein kam eine recht lustlose Tendenz, das Unternehmen nur deshalb zu erhalten und zu gestalten, weil das Eigentum daran mit Erbschaft oder Reminiszensen verknüpft ist oder verknüpft werden soll. Die Unternehmer aller drei analysierter Cluster zeigten darin keine signifikant voneinander abweichenden Unterschiede.

Die Hypothese, zumindest ein Teil des Selbständigkeitsstrebens des mittelständischen Handels nähre sich aus einem übersteigerten Traditionsempfinden, mußte verworfen werden.

Die Unternehmer, die sich für eine hohe Bedeutung der Selbständigkeit aussprachen, zeigten keine auffallende Neigung, das Traditionsstreben höher zu bewerten, als die übrigen Befragten.

Was den Sinn seines Unternehmertums angeht, scheint der bundesrepublikanische Unternehmer eben doch nicht der klassische Konservative zu sein, als den manche ihn gerne sehen würden.

Versteht man unter dem Begriff Tradition aber nicht nur die Weitergabe von Überkommenem, sondern betont einmal mehr den Aspekt der Vollendung oder zumindest der Fortführung von Begonnenem, mit einem Wort das unternehmerische "Durchstehvermögen", dann liefert die Studie zu diesem Punkt doch noch weitere Aufschlüsse:

Den Anfang des direkten Fragenteils in Simulation A bildete eine Frage, die Aufschluß über die Bereitschaft des Probanten geben sollte, in der geschilderten Situation sein Unternehmen ganz aufzugeben und die Firma zu verkaufen.

Drei Fünftel wiesen die Vorstellung von der Aufgabe des Unternehmerseins entschieden zurück. Ein weiteres Fünftel konzedierte, unterbewußt vielleicht, mit dem Gedanken gespielt zu haben. Jeweils ein Zehntel dachte in dieser Situation "ein wenig" oder sogar "sehr stark" an Verkauf.

Diese Antworten beeindruckten durch signifikant hohe Unterschiede in den einzelnen Clustern.[171] Unternehmer mit starkem Selbständigkeitsbedürfnis zeichnen sich in Krisenzeiten durch stärkeres Durchhaltevermögen aus.

Tabelle A/III - 2.3.1 :

Der Zusammenhang zwischen dem Selbständigkeitsstreben und der Neigung zur Firmenveräußerung in Krisenzeiten

Cluster	Durchschnittliche Neigung zur Firmenveräußerung +
A	0,1
B	0,36
C	2,0

+ Antwortalternativen von 0 (= keine Neigung)
bis 3 (= höchstmögliche Bereitschaft)

171) Die Unterschiede zwischen den Clustern A, B, und C gewinnen durch die Homogenität der Werte innerhalb der Cluster zusätzlich an Gewicht. So beträgt die Standardabweichung in Cluster A: 0,25 ; in Cluster B: 0,5 und in Cluster C: 0,71.

2.3.2. Das Streben nach Aufbau eines Spannungsniveaus[172)]
- Zur empirischen Stützung der Spannungstheorie -

Die Spannungstheorie entwirft ein Bild des menschlischen Verhaltens bei dem die Normalsituation, d. h., der "natürliche Nullpunkt" des menschlichen Umwelt-Erlebens durch Spannungen gekennzeichnet ist. Die Spannungen unterschiedlichen Ursprungs verdichten sich zu einem allgemeinen Spannungsniveau, dessen Normalhöhe individuell verschieden ist.

Bei Unterschreitung eines bestimmten Mindestniveaus werden bewußt oder unbewußt Spannungen aufgebaut. Zeitweise Überschreitungen des durchschnittlichen Spannungspegels verlangen nach Spannungslösung.

Das individuelle Spannungssystem, das als angenehm empfunden wird, verändert sich langfristig im Zeitablauf. Nach Phasen hoher Spannung, in denen ununterbrochen Abbaumechanismen tätig waren, ist infolge der Überreizung eine Verschiebung des nötigen Spannungspegels nach oben anzunehmen. Nach spannungsarmen Phasen, die durch anhaltende Spannungssuche gekennzeichnet wurden, erfolgt ein Abbau des Normalniveaus.

Für das Konsumentenverhalten beschert die Spannungstheorie ein Verbrauchermodell, in dem das Individuum fehlende soziale Spannungen durch die Suche nach Spannung beim Kauf auszugleichen versucht und vice versa.

Eine derartige Wechselbeziehung zwischen Spannungsauf- und -abbau ist auch als Einflußgröße des Unternehmerverhaltens zu berücksichtigen.

---

172) Zu den grundlegenden Gedanken der Spannungstheorie:
Vgl. Tietz, Bruno: Die Grundlagen des Marketing, 2. Bd., Die Marketing-Politik I, (Verlag moderne industrie) München 1975, S. 367 - 368

So kann eine Überspannung in Bereichen außerhalb der Unternehmenssphäre zum Verlangen nach Spannungsabbau im Betriebsbereich führen, oder das Spannungsniveau wird langsam so hoch gesetzt, daß der Unternehmer auch innerbetrieblich stärkere Spannungsreize benötigt, um sich wohlzufühlen.

Umgekehrt ist es möglich, daß Unterspannungen außerhalb der unternehmerischen Tätigkeit ein gesteigertes Spannungsbedürfnis im Unternehmensbereich wecken, oder den "normalen" Spannungspegel allmählich soweit herunterdrücken, daß schon leichte Spannungszustände als unangenehm empfunden werden.

Wie sich der einzelne Unternehmer konkret an veränderte Spannungen anpassen wird, hängt von seinem Zielgefüge und nicht zuletzt davon ab, ob es für ihn leichter ist, sich zusätzliche Spannungen zu verschaffen bzw. abzubauen oder das "Normalniveau" zu verändern.

Die vorliegende Untersuchung beabsichtigte eine empirische Überprüfung des Grundgedankens der Spannungstheorie, daß das menschliche Verhalten nicht ausschließlich den Abbau irgendwie gearteter Spannungen bezwecke, sondern ein gewisses, individuell verschiedenes Spannungsniveau zumindest nicht als unangenehm empfunden wird.

Im Laufe der Simulation A war an die Unternehmer die Frage gerichtet worden, wie sie diese Situation eines gefährlichen Konkurrenzkampfes empfunden hätte.

Die Konkurrenzsituation kam über der Hälfte der erfaßten Unternehmer in ihrem Spannungsbedürfnis entgegen. Bei über einem Viertel blieb der Reiz der Herausforderung gegenüber dem individuellen Spannungspegel indifferent. Knapp ein Fünftel empfand die Spannung als unangenehm.

Tabelle A/III - 2.2.2 - 1 :

Das Spannungsempfinden in Konkurrenzsituationen

Den Reiz der Herausforderung haben von den befragten Unternehmern nach eigenen Angaben ...	abs.	%
... sehr stark genossen	8	18,2
... genossen	16	36,4
... höchstens gespürt	10	22,7
... nicht bemerkt	2	4,5
... bestimmt nicht als angenehm empfunden	8	18,2
	44	100,0

Entsprechend diesen Ergebnissen kann Hypothese III A (Vgl.S.26) zugunsten der weiterentwickelten Hypothese III B (Vgl.S.27) verworfen werden.
Hypothese III B kann also als weiteres Resultat der empirischen Analyse des Unternehmerverhaltens herausgestellt werden:

These IV.: Das unternehmerische Handeln bezweckt nicht nur ausschließlich Spannungsabbau und Konfliktvermeidung, Es wird im Gegenteil in entscheidendem Maße durch ein psychisch bedingtes Spannungsbedürfnis bestimmt. Diese Erhaltung eines als angenehm empfundenen Spannungsniveaus liegt als konkretes Handlungsziel dem Unternehmerverhalten zugrunde.

Da die Clusteranalyse in diesem Falle keine deutlichen Zusammenhänge zwischen Selbständigkeitsstreben und Spannungsabbau erschließt, handelt es sich möglicherweise um komplexere Beziehungssysteme.
Diese Vermutung bestätigt sich durch die Zerlegung des Clusters C in seine beiden Grundelemente, nämlich Typ II und Typ III.

Im Gegensatz zu den vorangegangenen Beziehungen zwischen Selbständigkeit und den jeweiligen Zielvariablen, bei denen keine mehr als zufälligen Abweichungen zwischen II und III auffielen, zeigte sich ein deutlicher Merkmalsunterschied:

Der opportunistische Pragmatiker (Typ III) leidet unter den Spannungen, die ihm der Konkurrenzkampf aufzwingt, während sich sein hedonistischer Unternehmerkollege (Typ II) in Konkurrenzsituationen nicht unbehaglich fühlt und ihnen bisweilen auch etwas durchaus Angenehmes abgewinnen kann.

Der Unternehmer vom Typ des idealistischen Isolationisten (Typ I) benötigt die betriebliche Spannung als belebendes und ausgleichendes Element seines Daseins. Er genießt das wechselnde Bild seines Berufes und er braucht bei allem Sicherheitsstreben die (kalkulierbare) Gefahr und das Risiko, um sich wohlzufühlen.

Tabelle A/III - 2.3.2 - 2 :

Das Spannungsempfinden der zielorientierten Unternehmertypen

Typ	Durchschnittliches Spannungsempfinden +
I	2,3
II	2,7
III	4,5

Antwortalternativen von 1 (= sehr stark genossen)
bis 5 (= nicht als angenehm empfunden)

Die enge persönliche Bindung zu seinem Betrieb veranlaßt den idealistischen Isolationisten (Typ I) zu gesteigerter Spannungssuche. Dieser Unternehmertyp sieht sein Leben mehr oder weniger durch sein Unternehmerdasein bestimmt. Im Gegensatz zum Hedonisten strebt er nicht nach möglichst viel Freizeit, sondern das Unternehmen füllt ihn fast völlig aus.

Die Konsequenz ist eine Reizverarmung in den übrigen Lebensbereichen. Entsprechend den Gesetzmäßigkeiten der Spannungstheorie braucht und genießt dieser Unternehmertyp die Spannungen und Herausforderungen seines Unternehmeralltages.

3. Das Ziel Selbständigkeit und seine Beziehung zu mittelbar unternehmerbezogenen Zielen

3.1. Das Selbständigkeitsstreben und die Ziele mit sozialem Bezug
- Die Sicherung der Arbeitsplätze für die Mitarbeiter -

Das Bild vom Unternehmer des Types I als einem verantwortungsbewußtem Patriarchen rundet sich bei der Frage nach der Bedeutung der unternehmerischen Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern ab.

Auch hier war eine signifikant hohe Korrelation zwischen dem Ziel der Mitarbeitersicherung und dem Selbständigkeitsstreben feststellbar. [173]

Zwar waren die Befragten so ehrlich, von sich selbst nicht das Idealbild des philantropischen Wirtschaftsbeglückers zu zeichnen, der bereit ist, sein Dasein in der Nähe des Existenzminimums zu fristen, wenn es nur seinen Arbeitnehmern gut geht. Dennoch scheint gerade bei den Unternehmern mit hohem Selbständigkeitsstreben das Wohlergehen der Mitarbeiter als eine durchaus beachtete Nebenbedingung innerhalb des Zielsystems zu stehen.

173) In diesem Falle stehen sich eine äußere Varianz zwischen den Clustern von 17,93 und eine innere Varianz innerhalb der Cluster von 1,93 gegenüber. Der resultierende F-Quotient von 9,01 ist auf dem 99%-Niveau signifikant.

Die weniger Selbständigkeitsorientierten unter den Interviewten gaben zu, von der Verantwortung gegenüber den in ihrem Betrieb Beschäftigten bestenfalls unterbewußt beeinflußt zu sein.

Erwähnenswert ist in diesem Zusammenhang die Beobachtung, daß sich die meisten Antwortenden ihrer Abweichung vom sozial erwünschten Unternehmerideal bewußt waren. Fast jeder glaubte, er müsse seine Markierung im Fragebogen dem Interviewer gegenüber rechtfertigen. Grundtenor war dabei die Resignation angesichts der zunehmenden sozialen Sicherung durch den Staat, die ja doch vom Unternehmer bezahlt werden müsse. Während "früher" der Arbeitgeber seine Treue gegenüber dem Mitarbeiter durch seine hilfreiche Hand bei Invalidität, Krankheit, sonstigen Notlagen und Alter unter Beweis stellte, habe heute der Staat diese Aufgaben an sich gezogen. Finanziert würden sie wie eh und je weniger durch die Arbeitnehmer als durch die Unternehmer.

Der Arbeitnehmer, der seinen Arbeitsplatz verliert, wird im Netz der öffentlichen sozialen Sicherung weich aufgefangen, der als Selbständiger gescheiterte mittelständische Unternehmer fällt durch den Verlust seines Unternehmens ins Bodenlose.

Tabelle A/III - 3.1.:

Der Zusammenhang zwischen dem Selbständigkeitsstreben und dem Verantwortungsbewußtsein gegenüber den Mitarbeitern

Cluster	Durchschnittliches Verantwortungsbewußtsein gegenüber den Mitarbeitern +
A	2,3
B	2,7
C	3,6

+ Antwortalternativen von 1 (= überwiegende Bedeutung) bis 5 (= keine Bedeutung)

3.2. Das Selbständigkeitsstreben und die Ziele mit ökonomischem Bezug
- Das Streben nach Unternehmenswachstum -

Der Erforschung des Wachstumsstrebens waren wesentliche Teile der in Fall C eingebauten direkten Zielfragen gewidmet.

Die Unternehmer wurden gebeten, das Gewicht ihres Wachstumszieles zu bewerten, nachdem ihnen der erste Teil der Simulationssituation geschildert worden war. Den Abschluß des Falles bildete nach der endgültigen Entscheidung auf der letzten Reiz-Reaktionsstufe eine abermalige Frage nach der Bedeutung des Firmenwachstums im Zielsystem. Die Bewertung konnte auf einer siebenstufigen Skala vorgenommen werden, die von -3 (nicht beeinflußt) über 0 (weiß nicht) bis +3 (stark beeinflußt) führte.

Die Ergebnisse waren recht aufschlußreich, wenn auch in ihrer Interpretation nicht problemlos. Bei der Befragung zu Beginn des Simulationsfalles C zeigten sich die Unternehmer mit größerem Selbständigkeitsstreben entschieden wachstumsfeindlicher als ihre Kollegen mit geringerem Wachstumsstreben. Die höchste Bedeutung hatte das Unternehmenswachstum für die Gesprächspartner in Cluster C, wobei zunächst keine auffälligen Unterschiede zwischen Typ II und Typ III bemerkbar wurden.

Als nach Abschluß der Simulation nochmals nach der Bedeutung des Wachstumszieles gefragt wurde, war allerdings in Cluster C ein Sinneswandel festzustellen.

Blieben alle Unternehmer vom Typ III dabei, daß das Unternehmenswachstum für sie sehr große Bedeutung besitze, so vollführten sämtliche Vertreter des Typs II eine Kehrtwendung um 180 Grad.
Kein Wunder: Die opportunistischen Pragmatiker hatten auf allen Reiz-Reaktionsstufen dem Kauf zugestimmt, die Hedonisten auf allen Reiz-Reaktionsstufen abgelehnt.

Tabelle A/III - 3.2.:

Der Zusammenhang zwischen dem Selbständigkeitsstreben und dem Wachstumsstreben

Cluster	Bewertung des Wachstumszieles im ersten Fragenteil +	Bewertungsdifferenz zwischen erstem und zweitem Fragenteil
A	1,4	+ 0,2
B	2,4	+ 0,1
C	3,0	- 2

+ Antwortalternativen von +3 (= stark beeinflußt)
bis -3 (= nicht beeinflußt)

Was darf aus diesen Zahlen geschlossen werden, ohne der Gefahr der Über- oder gar Fehlinterpretation zu erliegen?

Zweifellos können die Unternehmer vom Typ III als am wachstumsfreudigsten bezeichnet werden. Ihre pragmatische Unternehmensführung zielt auf vollkommene Marktanpassung hin. Dabei haben sie sich mehr als alle anderen Unternehmer das Schlagwort vom "Wachsen oder Weichen" angeeignet. Die von diesem Unternehmertyp geleiteten Betriebe sind am ehesten prädestiniert - allerdings unter zunehmendem Selbständigkeitsverlust des Unternehmers - die Größenschranken der Mittelständigkeit zu überwinden.

Ein Charakteristikum des idealistischen Isolationisten (Typ I) ist die grundsätzlich kritische Haltung dem Wachstum gegenüber. Für ihn besitzt Wachstum keinen Selbstwert. Sie muß sich organisch aus der Firmengeschichte aufbauen. Qualitatives, d. h., strukturelles Wachstum zieht er dem rein quantitativen vor. Zu hohe Wachstumssprünge gelten im eigenen Betrieb als ungesund und sind ihm bei anderen verdächtig.

Die Hedonisten (Typ II) schließlich sind leicht für Unternehmenswachstum zu begeistern und reiten auch gerne auf den Konjunkturwellen mit. Die dabei verursachte Mehrarbeit darf freilich nicht allzuviel ihrer privaten Ambitionen verdrängen. Erfordert die Betriebsausweitung im Vergleich zu bisher gesteigerten persönlichen Einsatz, sind sie nicht bereit, wie die Unternehmer des Typs I, die Anstrengungen bis an ihre psychische und physische Leistungsgrenze auszudehnen.

3.3. Das Selbständigkeitsstreben und die Ziele mit Realisationsbezug

3.3.1. Erhaltung und Steigerung der Transparenz der Funktionen

Das Bestreben, die Funktionen des Betriebes, die damit verbundenen Input- und Outputströme transparent zu machen, findet im allgemeinen in der betrieblichen Informationspolitik seine Entsprechung. Die Frage nach dem Gewicht der Bemühungen um Transparenz im Zielsystem ist daher letztlich auch die Frage, welcher Wert der Informationspolitik im Unternehmen beigemessen wird.

Lange Zeit galt in der betriebswirtschaftlichen Literatur die Beschäftigung mit der Informationspolitik des Klein- und Mittelbetriebes als überflüssig, da man unterstellte, der mittelständische Unternehmer könne seinen Betrieb durch Augenschein überblicken.

Aus diesem Grunde wurde in der durchgeführten Untersuchung zunächst das Problembewußtsein der Mittelständler hinsichtlich der Überschaubarkeit kritisch analysiert.

Wenn Unternehmenstransparenz ein typisch mittelständisches Phänomen wäre, dann würde ihre Existenz durch Unternehmenswachstum gefährdet.

Also bot sich Simulationsfall C, der die Unternehmer ohnehin schon in entsprechender Weise sensibilisiert hatte, für eine direkte Frage nach dem Problem der Überschaubarkeit an.

Die Unternehmer sollten dazu Stellung nehmen, ob sie bei zunehmendem Wachstum um die Transparenz ihres Unternehmens fürchten oder nicht. Für die Interpretation stand die Hypothese im Hintergrund, die Unternehmer mit einem hohen Transparenzbedürfnis würden angesichts der simulierten Wachstumsmöglichkeit ihr Informationsniveau eher überdenken als solche mit geringerem Verlangen nach Informiertheit.

Die Auswertung der Antworten bestach durch Eindeutigkeit und hohe Signifikanz.
Je höher die Unternehmer ihre Selbständigkeit schätzten, desto ausgeprägter war ihr informationspolitisches Problembewußtsein.

Zwar wurden im Durchschnitt bei keinem der Cluster oder zielorientierten Unternehmertypen große Schwierigkeiten mit der Informationspolitik nachgewiesen, - ein Zeichen dafür, daß die oben geäußerte Schrifttumsmeinung eben doch bis zu einem gewissen Maße empirisch gestützt werden kann - dennoch äußerten überwiegend die Unternehmer vom Typ I Bedenken, mit ihrem bisherigen Informationsinstrumentarium auch komplexe Unternehmenseinheiten überschaubar halten zu können.

Die Unternehmer mit geringem Selbständigkeitsstreben sorgten sich am wenigsten darum, mit zunehmender Komplexität ihres Unternehmens den Überblick zu verlieren. Dabei zeigten sich die Unternehmer des Typs III noch sorgloser als ihre Cluster-Kameraden vom Typ II. Die Hedonisten befürchteten vielleicht teilweise, daß das Auge des Herrn, welches nach der goldenen Regel der mittelständischen Informationspolitik die Kühe fett macht, sich überanstrengt, wenn die Herde wächst.

Zusammenfassend kann folglich eine Zielkomplementarität zwischen dem Streben nach Selbständigkeit und dem Streben nach Unternehmenstransparenz vermutet werden.

Tabelle A/III - 3.3.1.:

Der Zusammenhang zwischen dem Selbständigkeitsstreben und dem Streben nach Unternehmenstransparenz

Clüster	Typ	Problembewußtsein hinsichtlich der betrieblichen Informationspolitik +
	I	+ 0,75
A		- 0,38
B		- 0,5
	II	- 1,5
C	III	- 2
		- 1,65

+ Antwortalternativen von -3 (kein Problembewußtsein)
bis +3 (sehr hohes Problembewußtsein)

3.3.2. Das Streben nach Organisationskonstanz

Je weiter sich ein Unternehmen vom Einzelindividuum emanzipiert hat, desto mehr tendiert es danach, seine Strukturen zu verfestigen und die Beziehungen zwischen den Strukturelementen zu institutionalisieren. Im Zuge der Verselbständigung der Organisation verstärkt sich der Trend persönlichen Einsatz des Unternehmers bzw. des Managementes durch Institutionen oder Systeme zu substituieren.

Dieses Phänomen, das bislang als ein typisch großbetriebliches angesehen wurde, ist auch einer mittelstandsorientierten Betrachtung wert, da es in direkter Beziehung zum Unternehmenswachstum und seinen Konsequenzen für den mittelständischen Unternehmer steht.

Möglicherweise gilt auch für den Handelsbetrieb die Gesetzmäßigkeit, daß zwischen Mittel- und Großbetrieb eine Wachstumsschwelle liegt, mit deren Überschreitung die Technostruktur des Unternehmens immer komplexer wird und so allmählich der direkte Bezug zum Unternehmer und den unmittelbar auf ihn gerichteten Zielen verloren geht.

Als Folge der vergrößerten Distanz zwischen den Unternehmerzielen und den Unternehmenszielen auf den einzelnen Hierarchiestufen folgen die Ziel-Mittel-Funktionen einer gewissen Eigendynamik. Die Erreichungsgrade der unmittelbar unternehmerbezogenen Ziele verschlechtern sich zugunsten der Organisationsziele. So verliert beispielsweise das Ansehen der Unternehmerfamilie als Ziel an Bedeutung, zugunsten des Firmennamens, da in der Öffentlichkeit beide nicht mehr assoziiert werden. Ebenso wird die Weitergabe an den Erben fraglich, da Belegschaft und "öffentliches Interesse" biologische Merkmale nicht mehr als hinreichende Qualifikation für die Leitung eines derartigen Großunternehmens akzeptieren werden. Ja selbst das Spannungselement dürfte durch das Hineinwachsen in eine bestimmte Technostruktur leiden, indem die Feedback-Schleifen zwischen Entscheidung und Resultat länger werden.

Zu diesem Zeitpunkt, d. h., bei dieser Unternehmensgröße ist es für die Unternehmerfamilie angezeigt, die Unternehmensführung einem leistungsfähigen Management zu übertragen und sich selbst auf die Funktion des Kapitalgebers zu beschränken.

Das bedeutet aber auch Aufgabe der Selbständigkeit im hier verstandenen Sinne. Der Kapitalbedarf wird die Möglichkeiten der Unternehmerfamilie immer mehr übersteigen und ihr Kapitalanteil noch weiter abnehmen.

Schumpeter faßt diese klassische Gesetzmäßigkeit folgendermaßen zusammen:
"Da die kapitalistische Unternehmung ihre eigensten Leistungen den Fortschritt zu automatisieren tendiert, so schließen wir daraus, daß sie sich selbst überflüssig zu machen, - unter dem Druck ihrer eigenen Erfolge zusammenzubrechen tendiert. Die vollkommen bürokratisierte industrielle Riesenheinheit verdrängt nicht nur die kleine oder mittelgroße Firma und "expropriiert" ihre Eigentümer, sondern verdrängt zuletzt auch den Unternehmer. 177)

Dieser Zielkonflikt zwischen Wachstum, Organisationsverselbständigung und - Konstanz auf der einen Seite und unternehmerischer Selbständigkeit auf der anderen bestätigte sich auch in der vorliegenden Untersuchung. Neben dem schon oben dargestellten Zusammenhang zwischen Wachstums- und Selbständigkeitsstreben galt eine Frage dem Wunsch nach Organisationskonstanz. Am Rande der Simulation C sollten die Unternehmer ihre Abneigung gegenüber Änderungen in Organisationsstruktur und Organisationsabläufen auf einer siebenstufigen Skala (mit Nullpunkt) kenntlich machen.

Die befragten Mittelständler waren noch alle weit von der geschilderten Organisationsverselbständigung entfernt, dennoch ließen sich schon solche Unternehmer herauslesen, die bei fortgesetztem Wachstum für diesen Weg prädestiniert sind. Wie nach den bisherigen Ergebnissen nicht anders zu erwarten, sind dies die Unternehmer mit geringem Selbständigkeitsstreben. Die opportunistischen Pragmatiker und die Hedonisten trennte dabei keine unterschiedliche Meinung.

---

177) Vgl. Schumpeter, Joseph: Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie, 2. erw. Aufl. (Verlag Loehnen) München 1950, S. 218

Die Aussage, man solle möglichst wenig in der Organisation verändern, wenn alles reibungslos läuft, wurde am entscheidensten von den idealistischen Isolationisten zurückgewiesen.

Zumindest unterbewußt fürchten sie die Folgen am meisten.

Tabelle A/III - 3.3.2.:

Der Zusammenhang zwischen dem Selbständigkeitsstreben und dem Streben nach Organisationskonstanz.

Cluster	Streben nach Organisationskonstanz +
A	- 2,25
B	- 1,8
C	- 1,6

+ Antwortalternativen von +3 (= sehr ausgeprägt)
bis - 3 (= nicht vorhanden)

IV. Die Stellung ausgewählter Ziele im Zielsystem der Unternehmer

1. Die alternativen Zielsysteme im Überblick

In den Zielsystemen der Unternehmer im mittelständischen Handel der Bundesrepublik Deutschland dominierten zum Zeitpunkt der Untersuchung eindeutig die unmittelbar unternehmerbezogenen Ziele.

Das bedeutendste unternehmens-, d. h., mittelbar unternehmerbezogene Ziel war die Sicherung der Mitarbeiter. Die hohe Achtung der öffentlichen Meinung vor dem Verantwortungsbewußtsein der Unternehmer fand hier ihre Entsprechung im unternehmerischen Zielsystem. Das Wachstumsstreben fand im Zielsystem nur eine nachgeordnete Bedeutung. Ein Indiz dafür, daß Mittelständischkeit in vielen Fällen einer bewußten Wachstumsbeschränkung entspringt.

Bezeichnend für den mittelständischen Händler war die geringe Rücksicht auf sein öffentliches Ansehen. Sie muß als das Grundübel für die Diskrepanz zwischen tatsächlichem Unternehmerverhalten, Eigen- und Fremdbild angeprangert werden.

Übersicht A/IV - 1 :

Die Stellung ausgewählter Ziele im Zielsystem der Unternehmer im mittelständischen Handel der Bundesrepublik Deutschland im Jahre 1976

Rangplatz	Ziel
1	Sicherung der Familie
2	Erhaltung und Steigerung von Einkommen und Vermögen
3	Selbständigkeit
4	Erhaltung der Unternehmenssubstanz für den Erben
5	Aufbau eines Spannungsniveaus
6	Sicherung der Arbeitsplätze für die Mitarbeiter
7	Unternehmenswachstum
8	Ansehen und soziale Anerkennung
9	Transparenz der Funktionen
10	Fortführung der Firmentradition
11	Organisationskonstanz

2. Die Zielsysteme der zielorientierten Unternehmertypen

Die nach den drei zielorientierten Unternehmertypen differenzierte Betrachtung der Rangfolge ausgewählter unternehmerischer Ziele, liefert einen anschaulichen Überblick über die Unterschiede der Gewichte in den einzelnen Zielsystemen.

Das bisherige monoteleologische Unternehmermodell führt wie oben dargestellt, bei der Erklärung des Unternehmerverhaltens zu falschen Schlüssen. Ebenso ist die Verhaltensprämisse, das Gewicht der einzelnen Ziele sei bei allen Unternehmern annähernd gleich, mit Hilfe des unternehmertypologischen Ansatzes zu überwinden.

So stand das Unternehmenswachstum bei den pragmatischen Typen II und III auf Rangplatz drei und somit im ersten Drittel des unternehmerischen Wunschzettels, während es von den Vertretern des Typs I als deutlich zweitrangiges Ziel deklassiert wurde. Spannung wollen Typ I und II bei ihrer unternehmerischen Tätigkeit erleben, Typ III möchte sie weitgehend vermeiden. Organisationskonstanz ist für Typ I ein Greuel, II und III können sich unter Umständen mit dem Gedanken anfreunden, daß alles ohne ihr Zutun läuft.

Die Stellung des unternehmerischen Zieles Selbständigkeit auf den vorderen Plätzen gibt Auskunft darüber, wie unzweckmäßig es war, diesem Ziel bisher so geringe Achtung im Schrifttum zu zollen.[178]

---

178) Die Bewertung des Zieles Selbständigkeit für die dargestellten Rangreihen erfolgte mittels der Werte der direkten Zielanalyse. Die Rangstufe zwei dieses Zieles bei Typ I tut der Hypothese, daß es sich dabei um ein Ziel mit extrem hohen Anspruchsniveau oder sogar um ein Maximalziel (dominantes Ziel) handelt, keinen Abbruch. Die Erhaltung für den Erben ist logisch ein Ziel mit konkret definiertem Anspruchsniveau, Selbständigkeit ist dafür conditio sine qua non, des weiteren muß die Sicherung der Familie als rigide Restriktion bei der Realisation des Maximalzieles Selbständigkeit aufgefasst werden.

Übersicht A/IV - 2 - 1 :

Die Stellung ausgewählter Ziele im Zielsystem der Unternehmer vom Typ I (idealistischer Isolationist)

Rangplatz	Ziel
1	Sicherung der Familie, Erhaltung der Unternehmenssubstanz für den Erben
2	Selbständigkeit
3	Erhaltung und Steigerung von Einkommen und Vermögen
4	Aufbau eines Spannungsniveaus
5	Sicherung der Arbeitsplätze für die Mitarbeiter
6	Transparenz der Funktionen
7	Unternehmenswachstum
8	Ansehen und soziale Anerkennung
9	Fortführung der Familientradition
10	Organisationskonstanz

Übersicht A IV - 2 - 2 :

Die Stellung ausgewählter Ziele im Zielsystem der Unternehmer vom Typ II (hedonistischer Pragmatiker)

Rangplatz	Ziel
1	Erhaltung und Steigerung von Einkommen und Vermögen
2	Sicherung der Familie Erhaltung der Unternehmenssubstanz für den Erben
3	Unternehmenswachstum
4	Selbständigkeit
5	Aufbau eines Spannungsniveaus
6	Sicherung der Arbeitsplätze für die Mitarbeiter
7	Organisationskonstanz
8	Fortführung der Firmentradition
9	Transparenz der Funktionen
10	Ansehen und soziale Anerkennung

Übersicht A/IV - 2.3. :

Die Stellung ausgewählter Ziele im Zielsystem der Unternehmer vom Typ III (opportunistischer Pragmatiker)

Rangplatz	Ziel
1	Erhaltung und Steigerung von Einkommen und Vermögen
2	Unternehmenswachstum
3	Selbständigkeit
4	Sicherung der Familie
	Sicherung der Arbeitsplätze für die Mitarbeiter
	Ansehen und soziale Anerkennung
	Erhaltung der Unternehmenssubstanz für den Erben
5	Organisationskonstanz
6	Fortführung der Firmentradition
7	Transparenz der Funktionen
8	Aufbau eines Spannungsniveaus

V. Der ideale Unternehmer aus Unternehmersicht

1. Die Gesamtbetrachtung

Die Frage nach dem Idealunternehmer sollte das Leitbild beleuchten, nach dem die untersuchten Unternehmer ihr Verhalten ausrichten. Gibt es Verhaltensmerkmale, die sie gerne besitzen möchten aber nicht besitzen, oder haben sie ihr Zielsystem dem Idealbild nahezu vollkommen angenähert, so daß sie eigentlich gar nicht anders sein möchten, wie sie glauben, daß sie sind?

In der Gesamtbetrachtung stößt der Analytiker hier auf ein relativ gleichförmiges und wenig markantes Unternehmerprofil.

Der Idealunternehmer sollte in der Vorstellung der interviewten "Kollegen" ein gutes Maß an Selbstbewußtsein und Aggressivität an den Tag legen, ohne sich freilich auf dem Markt völlig selbstherrlich als ein ökonomischer Berserker zu gebährden.

Familienrücksichten bilden den ordnenden Rahmen, in dem er seine Entscheidungen fällt. Er betrachtet seine unternehmerische Tätigkeit als etwas, das ihn im Innersten glücklich macht und nicht als bloßen Broterwerb. Möglichkeiten zur Umorganisation reizen ihn und werden gerne ergriffen. Den Lebensstandard mag er auch anderen Zielen unterordnen, nur spürt er keine Lust, sich für irgendwelche hohen Ideale zu ruinieren. Er strebt nach Unternehmenswachstum. Seine Selbständigkeit möchte er sich möglichst uneingeschränkt erhalten.

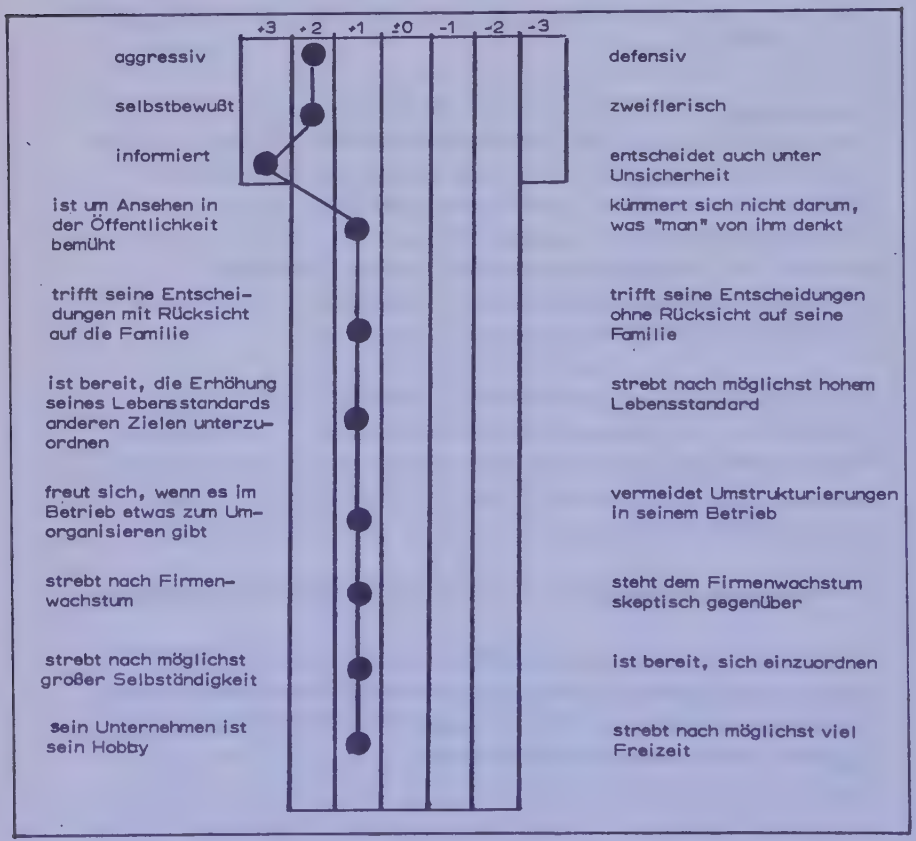
Die bedeutendste Abweichung zwischen Idealbild und realem Unternehmerverhalten stellt das Streben nach sozialem Ansehen dar. Der Idealunternehmer ermöglicht durch sein Verhalten eine Verbesserung des Unternehmerbildes in der Öffentlichkeit und ist damit dem tatsächlichen Verhalten einen wichtigen Schritt voraus.

2. Die Betrachtung differenziert nach den zielorientierten Unternehmertypen

Die nach den drei Unternehmtypen differenzierte Betrachtung zeichnet sich gegenüber der Gesamtbetrachtung durch größere Anschaulichkeit und einer plastischeren Erfassung der unternehmerischen Leitvorstellungen aus. Ein weiterer Vorteil des typologischen Ansatzes.

Übersicht A/V - 1 :

Der ideale Unternehmer aus der Sicht der Unternehmer im mittelständischen Handel in der Bundesrepublik Deutschland im Jahre 1976



Die Items wurden zur besseren Überschaubarkeit auf eine Seite geordnet.

Für die Originalordnung siehe Fragebogen im Anhang.

Der idealistische Isolationist hatte einen Idealunternehmer vor dem geistigen Auge, der wie er selbst dem Wachstum mit einigen Vorbehalten entgegentritt, nach möglichst uneingeschränkter Selbständigkeit strebt und völlig in seinem Unternehmen aufgeht. Ja, man kann sogar behaupten, dieser Unternehmertyp versteht sich selbst als die Reinform des Idealunternehmers.

Das Unternehmer-Leitbild des opportunistischen Pragmatikers wurde vor allem durch das hohe Wachstumsstreben und die mangelnde Bereitschaft, den Lebensstandard anderen Idealen zu opfern, charakterisiert.

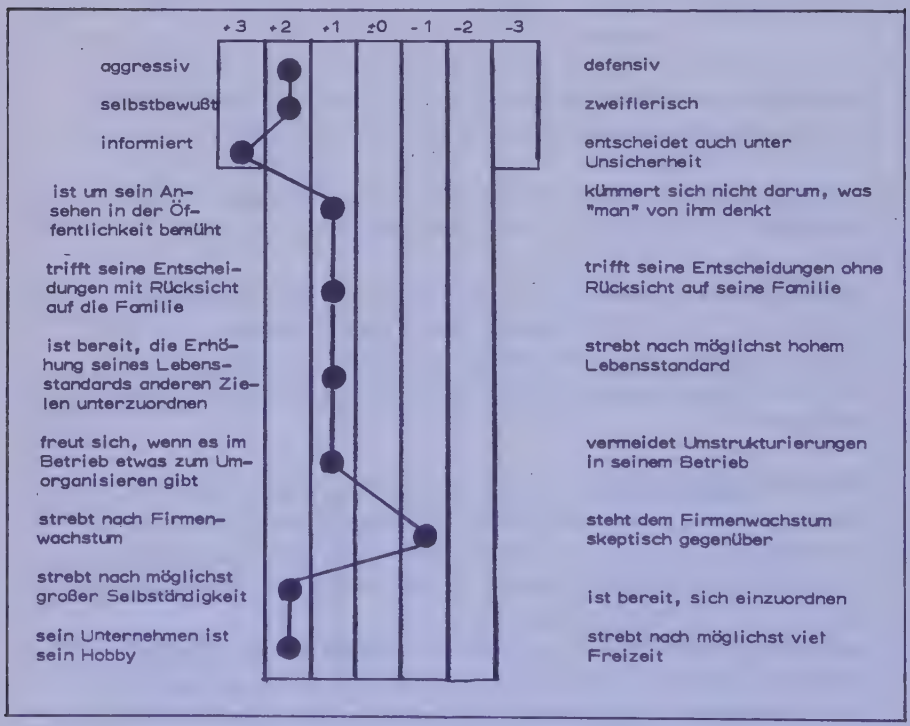
In diesen Merkmalen deckten sich auch bei ihm die Präferenzen im eigenen Zielsystem mit den Zielen, die er dem Idealunternehmer unterstellte.

Der Unternehmer vom Typ III sucht zwar selbst den Rückhalt in seiner Familie, familienbezogene Ziele gewichtet er dagegen weniger stark. Der Idealunternehmer, wie ihn die Unternehmer dieses Typs in der Studie beschrieben, berücksichtigt bei seinen Entscheidungen die Familie in überaus hohem Maße.

Der Idealunternehmer des Hedonisten war ebenfalls Hedonist. Er sollte nicht bereit sein, Einschränkungen seines Lebensstandards in Kauf zu nehmen und es vermeiden, so in seinem Unternehmen aufzugehen, daß er es als sein Hobby bezeichnen müßte. Nur in einem Merkmal wichen Leitbild und tatsächliches Verhalten voneinander ab:
Der Idealunternehmer ist ein noch größerer Hedonist, als sein geistiger Schöpfer. Während dieser sich noch in seinem Verhalten durch familiäre Verantwortung recht fest gebunden fühlte, schwebte ihm - vielleicht nur unterbewußt - ein Wunschbild vor, bei dem er auch von diesen Fesseln befreit ist.

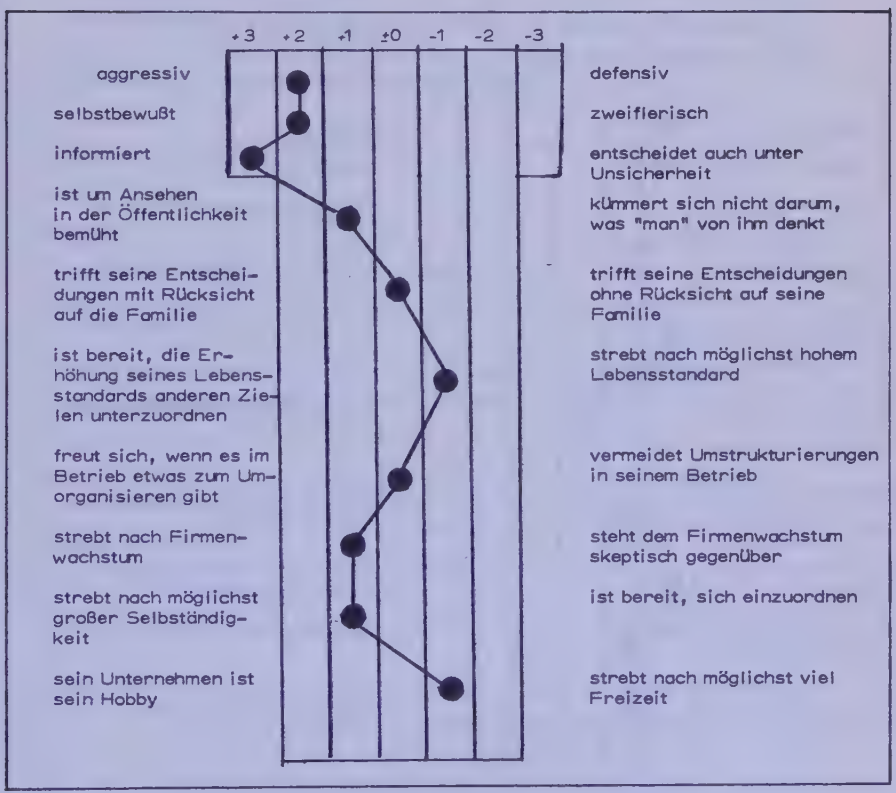
Übersicht A/V - 2 - 1 :

Der ideale Unternehmer aus der Sicht der Unternehmer vom Typ I
(idealistischer Isolationist)



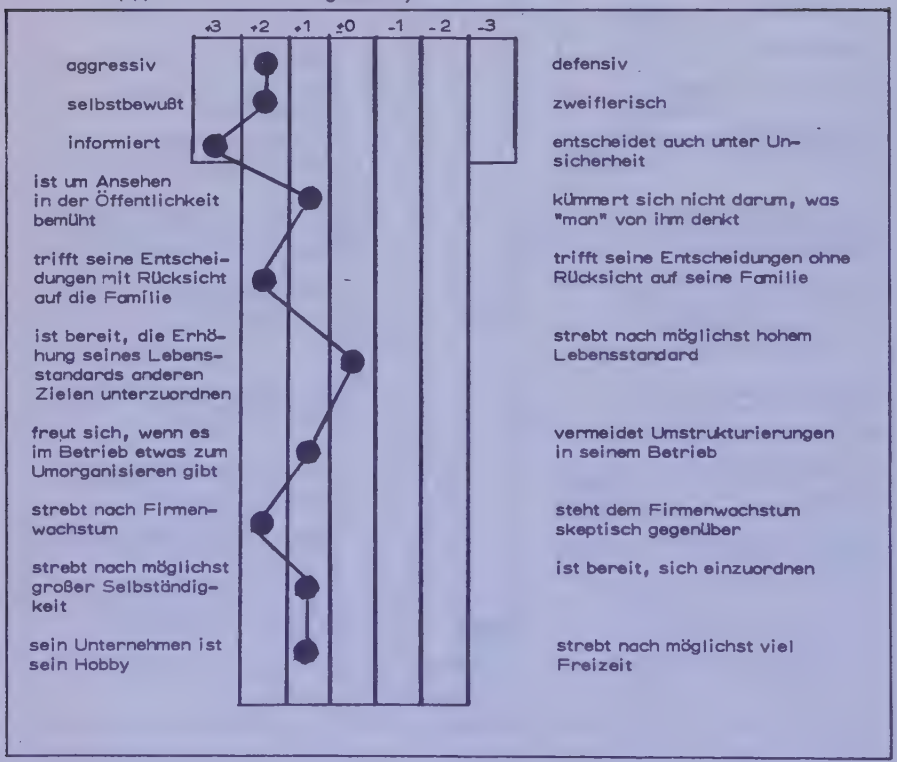
Übersicht A/V - 2 - 2:

Der ideale Unternehmer aus der Sicht der Unternehmer vom Typ II
(hedonistischer Pragmatiker)



Übersicht A/V - 2 - 3 :

Der ideale Unternehmer aus der Sicht der Unternehmer vom Typ III
(opportunistischer Pragmatiker)



VI. Der Vergleich der dargestellten Messung der Grundlagen des Unternehmerverhaltens mit anderen Messungen

1. Die Referenzmessungen im Überblick

Der Vergleich, der im Rahmen der vorliegenden Studie durchgeführten Verhaltensmessung mit bereits vorliegenden Messungen anderer Autoren, gestattet eine Bewertung der Güte der abgeleiteten Informationen, sowie der Innovation der Methoden und Ergebnissen.

Zu diesem Zweck wurden sieben Ansätze aus der betriebswirtschaftlichen Literatur herangezogen.

Am Anfang stehen zwei theoretische Unternehmertypologien, für die zwar keine eigenen Primäruntersuchungen vorgenommen wurden, die jedoch auf der Auswertung empirischen Sekundärmaterials basieren.

Die Erhebung des Instituts für Industrieforschung und betriebliches Rechnungswesen der Universität München, deren Darstellung sich anschließt, ist mittlerweile als Klassiker in die Zielliteratur eingegangen.

Die darauf folgenden Befragungen von Klein-Blenkers und Kunt können als repräsentativ für den Stand der handelsorientierten Zielforschungen zum Entstehungs-Zeitpunkt dieser Arbeit angesehen werden.

Folgende Ansätze müssen hier als Referenzergebnisse gelten:

1. Die Typen der Unternehmensführer nach Schnutenhaus (1969)
2. Die Realtypen des Unternehmerverhaltens nach Bidlingmaier (1973)
3. Die Zielmessung des Instituts für Industrieforschung und betriebliches Rechnungswesen der Universität München (1971)

4. Die einzelhandelsspezifische Zielmessung von Klein-Blenkers (1972)
5. Die einzelhandelsspezifische Zielmessung von Kunt (1975)

2. Die Typen der Unternehmensführer nach Schnutenhaus

2.1. Das begriffliche Instumentarium und die Ergebnisse im Überblick

Aus dem Bewußtsein heraus, daß die typologische Forschung in der Entscheidungstheorie noch gar nicht oder nicht in richtigen Ansätzen zum Zuge gekommen ist, spricht sich Schnutenhaus für eine Typisierung der Unternehmung aus.

Seine Typendefinition stimmt mit der dieser Arbeit implizierten insoweit überein, daß für ihn der Typus als ein konzentrierter Vorstellungsausdruck zur Erfassung von Eigenschaftsganzen gilt. Er ist somit nicht ex nihilo definierbar, sondern aus Ganzheiten konstatiert, die empirisch vorgefunden werden.

In seinem methodologischem Instumentarium gesteht Schnutenhaus dem Typus eine Koppelfunktion zwischen dem Individuum und dem Begriff zu.[179] (In der vorliegenden Arbeit ständen demnach die Typen I, II und III zwischen dem Begriff "mittelständigscher Unternehmer" und den interviewten Einzelindividuen N.N. 1 bis N.N. 44)

Schnutenhaus lehnt es ab, zwischen Typenarten zu unterscheiden und leugnet die Stufbarkeit von Typen.[180] Dieser Meinung kann allerdings hier nur bedingt gefolgt werden, da sich der Gesamtheitsanspruch und die Prämisse der Typenatomistik nicht gleichzeitig aufrechterhalten kann.
Die Voraussetzung der Totalität und Unteilbarkeit des Typs erfordert vollkommene Merkmalstransparenz, der den Typ kristallklar auf dem Grunde des Seins erkennbar macht.

Von der philosophischen Logik her durchaus denkbar, würde diese Prämisse dennoch die Philosophie beenden. Da die Philosophie mit dem Staunen beginnt und mit der vollkommenen Transparenz überflüssig werden müßte.

Aus diesem Grunde neigt diese Erörterung der Typenvorstellung von Tietz zu und hält die Bezeichnung "Partialtypus" für durchaus zulässig.[181] So bleibt die Möglichkeit einer hierarchischen Typologie bei zunehmendem Erkenntnisstand offen.

Den inhaltlichen Anstoß gewann der Ansatz von Schnutenhaus aus der Beobachtung, daß "etwa 50 % aller Führungsentscheidungen in Mittel- und Kleinbetrieben nicht rational gefällt werden. [182/183]

Schnutenhaus unternimmt in seinem Buch den ersten Versuch, die Emotionalität, in ihrem tiefen und breiten Ausdruck als Integralemotionalität in den Entscheidungen systematisch zu berücksichtigen.[182]

Seine Unternehmertypen sollen nicht konstruiert sein, sondern tagtäglich im abgegrenzten Raum der betriebswirtschaftlichen Unternehmung angetroffen werden können. Schnutenhaus orientiert sich in erster Linie an den Entscheidungsformen von Thomae [184] und glaubt, dementsprechend sieben (!) Unternehmertypen isolieren zu können.

---

179) Vgl. Schnutenhaus, Otto, R.: Die Entscheidungsanalyse der Unternehmensführung für das systematische Gewinnmachen im Markt und die Typologie der Unternehmung, (Verlag Neue Wirtschaftsbriefe) Herne, Berlin 1969, S. 35

180) Vgl. Schnutenhaus, Otto, R.: Die Entscheidungsanalyse der Unternehmensführung für das systematische Gewinnmachen im Markt und die Typologie der Unternehmung (Verlag Neue Wirtschaftsbriefe) Herne, Berlin 1969, S. 34

181) Vgl. Tietz, Bruno: Bildung und Verwendung von Typen in der Betriebswirtschaftslehre, dargelegt am Beispiel der Messen und Ausstellungen, (Westdeutscher Verlag) Köln, Opladen 1960, S.151

Leider verzichtet Schnutenhaus mit eben diesem Argument, keine "konstruierten" Typen vorstellen zu wollen auf eine Offenlegung seiner Methodologie der Typenentwicklung.
Aus der Typengestalt läßt sich indes unschwer darauf schließen, daß seiner Typologie, ebenso wie der Typologien von Bidlingmeier und der Typologie dieser Arbeit, zumindest implizit folgendes klassisches methodologisches Schema der Typenentwicklung zugrunde liegt:

1.) Erstellung des Merkmalskataloges, unter besonderer Berücksichtigung von Leitmerkmalen.
2.) Darstellung aller beim Untersuchungsobjekt vorhandenen und als relevant erachteten möglichen Ausprägungen der Merkmale aus dem Merkmalskatalog.
3.) Erfassung ausgewählter Merkmalsinterdependenzen.
4.) Festlegung der Kombinationen von Merkmalsausprägungen, die für einen Typ bestimmend sein sollen.

In den Merkmalskatalog von Schnutenhausens Typologie gehen drei Merkmale ein:

- der Objektbezug der Ziele,
- die Art der Entscheidungsfindung,
- die Art der Entscheidungsdurchführung, (Führungsstil)

Mit den relevanten Ausprägungen:

1. hinsichtlich des Objektbezuges der Ziele:
   1.1 überwiegend personenbezogen,
   1.2 überwiegend ökonomisch,
   1.3 indifferent.
2. hinsichtlich der Art der Entscheidung:
   2.1 wagende Entscheidung,
   2.2 wägende, wachsende Entscheidung,
   2.3 retardierende Entscheidung.
3. hinsichtlich der Art der Entscheidungsdurchführung:
   3.1 autoritär,
   3.2 indifferent.

Der Objektbezug der **Ziele als motivartiges Merkmal** wird von Schnutenhaus als Leitmotiv verstanden. Die Art der Entscheidungsfindung und -durchführung sind für ihn zwar gestaltbegründende Merkmale, stehen aber in der logischen Hierarchie der Merkmale unter dem Objektbezug.
Auf mögliche Merkmalsinterdependenzen geht Schnutenhaus nicht ein.

Übersicht A/VI - 2.1.:

Die Unternehmertypen nach Schnutenhaus:

(0	der Zufallsunternehmer,)
1	der prinzipiale Typ,
2	der laborale Typ,
3	der indifferente Typ,
4	der brutale Typ,
5	der asoziale Typ,
6	der hilfsbereite Typ ,
7	der Typ mit dem größten fachlichen Wissen .

Quelle: Schnutenhaus, Otto, R.: Die Entscheidungsanalyse der Unternehmensführung für das systematische Gewinnmachen im Markt und die Typologie der Unternehmung, (Verlag Neue Wirtschaftsbriefe) Herne, Berlin 1969, S. 109 - 112

Schnutenhaus konzediert die Existenz von Zufallsunternehmern, die er aber nicht in sein Typenmodell integrieren will, da sie sich seiner Meinung nach nicht lange halten können.

---

182) Vgl. Schnutenhaus, Otto, R.: Die Entscheidungsanalyse der Unternehmensführung für das systematische Gewinnmachen im Markt und die Typologie der Unternehmung (Verlag Neue Wirtschaftsbriefe) Herne, Berlin 1969, S. 6

183) Da für Schnutenhaus der Gewinn Indikator im Bezugssystem ist, gelten für ihn alle Entscheidungen, die nicht dem homo oeconomicus Modell entsprechen, als nicht rational gefällt.

184) Vgl. Thomae, Hans: Der Mensch in der Entscheidung (Verlag Barth) München 1960, S. 166/167

Die Typen 1 bis 5 charakterisiert er deutlicher:
Der prinzipale Typ (1.1/2.2/3.1) entscheidet personenverbunden und ist gegenüber nachgelagerten Stellen ein Autoritätstyp. Seine Entschlüsse sind mehr wögend und erfolgen durch innere Reifung, wachsend.
Er strebt nach dem optimalen Sinn einer harmonischen Geschäftsführung, ohne diesen optimalen Sinn rechnerisch zu erfassen.

Den asozialen Typ (1.2/2.1/3.1) schildert Schnutenhaus als rücksichtslos, aber auch schnell entschlossen. Er handelt kalt berechnend und berücksichtigt nur ausnahmsweise inner- und außerbetriebliche menschliche Bindungen. Als Eigentümer-Unternehmer ist er auf "Nurgewinn" ausgerichtet.
Der brutale Typ ist nach der von Schnutenhaus zugrunde gelegten typologischen Methodik qualitativ wie der asoziale Typ (1.2/2.1/3.1) abgegrenzt. Der Unterschied besteht lediglich in der qualitativen Merkmalsgewichtung. Schnutenhaus ordnet den brutalen Typ offensichtlich auf einer intensitätsmäßig höheren Stufe ein. Der Unternehmer dieses Typs muß als negative Steigerung des asozialen Typs interpretiert werden.

Der laborale Typ (1.2/2.2 bzw. 2.3/3.2) prägt sein Handeln durch wögende oder oft auch retardierende Entscheidungen. Er kontrolliert jede Arbeit, ohne delegieren zu können.
Lapidar wird der indifferente Typ (1.3/2.3/3.2) als der am leichtesten beeinflußbare Unternehmer beschrieben. Seine Entscheidungen sind retardierend.
Auf die Typen 6 und 7 geht Schnutenhaus nicht weiter ein. Der Systematik entsprechend läßt sich sein hilfsbereiter Typ wohl als (1.1/2.1/3.2) und der Typ mit dem größten fachlichen Wissen als (1.2/2.2/3.2) einordnen.

2.2 Der Vergleich mit der vorliegenden Messung

Aus den Erfahrungen seiner langjährigen Beraterpraxis schöpft Schnutenhaus die Berechtigung in seiner Typologie Unternehmertypen vorstellen zu können, die auch in den Betrieben der Realität antreffbar sind. Somit trägt auch sein empirisches Material explorativen Charakter.

Für einen Vergleich der beiden Typologien führe man sich die Methodik der Typologie dieser Arbeit vor Augen. Leitmerkmal ist dabei ebenfalls der Objektbezug der Unternehmerziele. Die relevanten Merkmalsausprägungen lauten dabei:

1.1 überwiegende Bedeutung des Selbständigkeitsstrebens,
1.2 nachgeordnete Bedeutung des Selbständigkeitsstrebens.

Um zunächst Typ III von Typ II abzugrenzen, sind als weitere Merkmale die Spannungsbereitschaft des Unternehmers und die Dynamik seines Zielsystems in den Merkmalskatalog zu integrieren. Sie erlauben eine schärfere Trennung der beiden pragmatischen Typen. Die Spannungsbereitschaft des Hedonisten liegt erheblich höher als die des Opportunisten.
Die Dynamik des Zielsystems stellt dabei ein zur Spannungsbereitschaft interdependentes Merkmal dar. Je höher die Spannungsbereitschaft, desto höher dürfte auch die Bereitschaft sein, das individuelle Zielsystem nicht den jeweiligen Sachzwängen anzupassen, sondern auch über einen längeren Zeitraum und bei größerer Belastung konstant zu halten.

Die Typen werden also mit Hilfe der folgenden relevanten Merkmalsausprägungen kombiniert:

2. hinsichtlich der Spannungsbereitschaft:
   2.1 hohe Spannungsbereitschaft,
   2.2 geringe Spannungsbereitschaft.
3. hinsichtlich der Zieldynamik:
   3.1 hohe Zieldynamik,
   3.2 geringe Zieldynamik.

Die in III. 2. 2 dargestellten Beziehungen gestatten für den Vergleich mit den Referenztypologien die Vergröberung der Merkmalsausprägungen des Objektbezuges auf, "überwiegend nicht- ökonomischer" versus "überwiegend ökonomischer Bezug". So läßt sich in diesem Punkte eine methodische Übereinstimmung zwischen der Typologie von Schnutenhaus und der eigenen Typologie darstellen.

Der wesentliche typologische Unterschied besteht allerdings darin, daß Schnutenhaus die weiteren Merkmale eher entscheidungsorientiert ausrichtet, während die eigenen Typen zielorientiert sind.

Daneben beschränkt sich Schnutenhaus nicht auf den Eigentümer- Unternehmer mittelständischer Handelsbetriebe, sondern er erfaßt Unternehmer wie Manager aller Wirtschaftssektoren und Betriebsgrößen. Zudem bleibt der Verdacht, daß er im Rahmen seiner Beratertätigkeit nicht bis auf die Stufe der Kleinbetriebe hinabgestiegen ist.

Trotz dieser Unterschiede in der Methodik und im Forschungszweck ist die Übereinstimmung der Ergebnisse bemerkenswert:

Der prinzipale Typ entspricht dem idealistischen Isolationisten vom Typ I. Seine ausführliche und farbige Beschreibung in der Funktion als Eigentümer-Unternehmer bei Schnutenhaus, deutet darauf hin, daß dieser während seiner Erfahrungssammlung als Unternehmensberater den prinzipalen Typ am häufigsten unter den Selbständigen angetroffen hat.

Die Existenz des asozialen Typs fand auch in der vorliegenden Untersuchung ihre Bestätigung, nur wurde hier die euphemistischere Bezeichnung "Hedonist" gewählt.

Die Merkmalsidentität wird dann besonders deutlich, wenn man sich vergegenwärtigt, daß der Idealunternehmer des Hedonisten genau dem asozialen Typ von Schnutenhaus entspricht.

Die entscheidungstypologische Entsprechung des Zieltyps III, des opportunistischen Pragmatikers, läßt sich dagegen nur schwer aufspüren. Dies ist nicht zuletzt dadurch bedingt, daß Schnutenhaus für die übrigen Typen nur eine sehr spärliche Beschreibung liefern kann. Es darf jedoch mit einiger Berechtigung davon ausgegangen werden, daß den übrigen Entscheidungstypen der opportunistisch pragmatische Zieltyp zugrunde liegt.

3. Die Realtypen des Unternehmerverhaltens nach Bidlingmaier

3.1. Das begriffliche Instrumentarium und die Ergebnisse im Überblick

Im Gegensatz zu Schnutenhaus macht sich Bidlingmaier die Meinung Machlups zu eigen und stellt neben den empirisch nachweisbaren Realtyp den unabhängig von Erfahrung gewonnenen Idealtyp. [185]

Am Anfang seiner Suche nach einer zielorientierten Unternehmertypologie steht die Erkenntnis, daß nur von relativ wenigen Unternehmern die Ziele autonom gesetzt und gegenüber allen Widerständen durchgehalten werden können.

Von diesen "Initiativunternehmern" übernehmen die übrigen Unternehmensführer ihre Zielsetzung, in der Überzeugung einer Höherwertigkeit der Verhaltensweisen dieser Unternehmer.

Bidlingmaier spricht in diesem Zusammenhang von "thrickle-downward effect" unternehmerischer Zielsysteme. In die zielbestimmenden "peer groups" werden vor allem die Leiter solcher Unternehmen erhoben, die von der Betriebsgröße, dem Angebot oder dem Betriebstyp her Vorbildcharakter tragen.
Aus dieser Gesetzmäßigkeit erklärt Bidlingmaier das Phänomen der Verfolgung weitgehender konkruenter Ziele durch ähnlich strukturierte Unternehmer-Gruppen (Zielkonformes Verhalten). [186]

---

185) Vgl. Machlup, Fritz: Idealtypus, Wirklichkeit und Konstruktion, in: Ordo, Jahrbuch für die Ordnung von Wirtschaft und Gesellschaft, 12. Bd. 1960/61. S. 21 - 57

186) Vgl. Bidlingmaier, Johannes: Unternehmerziele und Unternehmerstrategien (Verlag Dr. Th. Gabler) Wiesbaden 1973, S. 121 - 122. Mit Bezugnahme auf die empirische Untersuchung von Tramer und Tritsch
Vgl. Tritsch, Walter: Die Erben der bürgerlichen Welt, Bern 1954

Diese Theorie führt im ersten Schritt zu einer zieldiffusionsorientierten Unternehmertypologie, die dichotomisch unterscheidet in: [187]

1. die Zielinitiatoren ("Unternehmereliten"), sie treffen "echte" Zielentscheidungen,

2. die Zielakzeptoren, sie übernehmen die Zielsysteme der peer groups und reagieren auf deren Leitbilder gewohnheitsmäßig.

Für einen unternehmertypologischen Ansatz nach dem "individuellen Charakter" folgt Bidlingmaier Pfahler,[188] indem er zwei polare Grenztypen skizziert: [189]

1. Der feste Typ
   Das "Drinnen" der Seele überwiegt das "Draußen" der Umwelt. Der feste Typ hält sich an feste Maßstäbe und Gesichtspunkte. Seine Entscheidungen werden durch Unabdingbarkeit und Endgültigkeit geprägt. Das Denken zeichnet sich durch Geradlinigkeit aus. Der feste Typ wahrt Distanz zur Umwelt. Er kann und will sich nicht leicht eingewöhnen, einpassen und einfühlen.

2. Der fließende Typ
   Die Seele wird von draußen gefangengenommen. Lebensmaximen werden situativ angepasst. Bidlingmaier bezeichnet die Vertreter dieses Typs ausdrücklich als spannungsarme Naturen.

Bidlingmaiers weiteren Ausführungen zu dieser Typologie kann entnommen werden, daß er die Entstehung von Initiativunternehmern in beiden Typen für möglich hält. Wegen seiner Aufgeschlossenheit beschreibt er den fliessenden Typ als "Schrittmacher im wirtschaftlichen Bereich". Seine Routinefeindlichkeit fördert "echte" Entscheidungen, seine Anpassungsfreudigkeit beschleunigt den Prozeß der Zieldiffusion.

Der feste Typ tritt in längeren Intervallen vor allem im extraökonomischen Bereich als Zielinitiator auf. Der Diffusionsprozeß vollzieht sich entsprechend gedehnter.

Um die Methodik dieser Typologie transparent zu machen, ist es nicht ungeschickt, wie im vorangegangenen Abschnitt die zu Typen kombinierten Merkmale und deren Ausprägungen zu analysieren.

Das Leitmerkmal in der Typologie nach dem individuellen Charakter ist auch bei Bidlingmaier der Objektbezug der Ziele. Als Merkmalsausprägungen dürften folgende Alternativen in Frage kommen:

1.1 überwiegend nicht- ökonomisch,

1.2 überwiegend ökonomisch.

Dahinter folgt als weiteres Merkmal die Spannungsbereitschaft des Unternehmers als dessen Ausprägungen,

2.1 hohe Spannungsbereitschaft,

2.2 geringe Spannungsbereitschaft,

anzusetzen sind.

Konsolidiert man entsprechend Bidlingmaiers Ausführungen die Typologie nach dem individuellen Charakter mit seiner zieldiffusionsorientierten Unternehmertypologie, so ist als drittes Merkmal die Art der Zieldiffusion mit den Ausprägungen,

3.1 autonome Zielfindung,

3.2 abgeleitete Zielfindung,

in den Merkmalskatalog aufzunehmen.

Die Dynamik des Zielsystems als mit der Spannungsbereitschaft des Unternehmers interdependent, vervollständigt mit den Ausprägungen,

4.1 hohe Dynamik,

4.2 geringe Dynamik,

die Liste der zu kombinierenden Merkmale.

Bidlingmaier baut demzufolge seine Typen auf:

- der feste Zielinitiator (1.1/2.1/3.1/4.2),
- der feste Zielakzeptor (1.1/2.1/3.2/4.2),

- der fließende Zielinitiator (1.2/2.2/3.2/4.1),
- der fließende Zielakzeptor (1.2/2.2/3.2/4.1).

Schließlich stellt Bidlingmaier noch einen dritten typologischen Ansatz vor, der zu den beiden vorangegangenen in einiger inhaltlicher Beziehung steht. Hierbei handelt es sich mehr um historische Phasentypen auf der Grundlage soziologischer und sozialpsychologischer Merkmale. [190]

1. Der traditionsgelenkte Typ:
   Sein Handeln wird durch familien-, sippen- und standesorientierte Ziele, die gesellschaftlichen und institutionell-religiösen Leitbilder bestimmt. Sein Rollenverhalten entspricht den überlieferten Erwartungen. Für eigenständige Charaktertypen besteht kein soziologischer Bedarf. Der traditionsgelenkte Typ ist der Unternehmer des Mittelalters.

2. Der innengelenkte Typ:
   Er begreift sich als eigenständige Persönlichkeit, deren Ziel- und Mittelwahl autonom ist. Sein Charakteristikum ist die Verbindung von Flexibilität mit Verfahrenskonformität. Der innengelenkte Typ entstand durch die Herauslösung des Menschen aus den traditionellen Bindungen in der Folge von Renaissance und Reformation. Die in Bewegung geratene Gesellschaft forderte vom Unternehmer Initiative und Anpassungsfähigkeit.

---

187) Vgl. Bidlingmaier, Johannes: Unternehmerziele und Unternehmerstrategien, (Verlag Dr. Th. Gabler) Wiesbaden, 1973 S. 164/165

188) Vgl. Pfahler, Gerhard: Der Mensch und sein Lebenswerkzeug (Klett-Verlag) Stuttgart 1954, S. 113

189) Vgl. Bidlingmaier, Johannes: Unternehmerziele und Unternehmerstrategien, (Verlag Dr. Th. Gabler) Wiesbaden 1973 S. 165/166

190) Vgl. Bidlingmaier, Johannes: Unternehmerziele und Unternehmerstrategien, (Verlag Dr. Th. Gabler) Wiesbaden 1973 S. 166 - 170

3. Der außengelenkte Typ
   Er ist oberflächlicher, unsicherer und von der Anerkennung der "vielen Gleichen" abhängiger als Typ 2. Die Kollektiventscheidung ist an die Stelle der Individualentscheidung getreten. Der Unternehmer ist weitgehend nur noch der Vollstrecker fremden Wollens. Der außengelenkte Unternehmer ist das Produkt der jüngsten Epochen, gekennzeichnet durch Industrialisierung und Verstädterung. Er entstand durch den Übergang vom Liberalismus zum Ordo-Liberalismus und zur sozialen Marktwirtschaft. Der Zwang zur Umstellung auf die gewandelten Ansprüche der Gesellschaft fordert dem Unternehmer ein Höchstmaß an Flexibilität ab.

Auch die Methodik dieser Typologie soll zum besseren Vergleich analytisch offengelegt werden.
Als Leitmerkmal fungiert einmal mehr der Objektbezug der Unternehmerziele. Deutlich werden die von Bidlingmaier unterschiedenen Ausprägungen erkennbar:

1.1 überwiegend sozialer Bezug hinsichtlich der Familie,
1.2 überwiegend sozialer Bezug hinsichtlich der gesellschaftlichen Umwelt,
1.3 überwiegender Selbstbezug.

Die Diffusionsart der Zielübernahme, die schon aus dem vorangegangenen typologischen Ansatz bekannt ist, scheint auch in dieser historischen Typologie wieder als Merkmal einzufließen und zwar in den Ausprägungen:

2.1 autonome Zielfindung,
2.2 abgeleitete Zielfindung.

Die Kombination der historischen Typen kann demzufolge nachvollzogen werden:

- der traditionsgelenkte Typ (1.1/2.2),
- der innengelenkte Typ (1.3/2.1),
- der außengelenkte Typ (1.2/2.2).

3.2. Der Vergleich mit der vorliegenden Messung

In Bidlingmaiers "festem Typ" kann unschwer der idealistische Isolationist dieser Arbeit wiedererkannt werden.
Der "fließende Typ", den Bidlingmaier als Gegenpol ortet, entspricht hier analog dem opportunistischen Pragmatiker vom Typ III. Besonders bemerkenswert ist die Übereinstimmung der von Bidlingmaier deduktiv gewonnenen Hypothese über die Spannungsarmut dieses Typs mit der hier induktiv ermittelten Spannungsfeindlichkeit des opportunistischen Pragmatikers.

Der Hedonist ist im Merkmal der situativen Anpassung mit dem fließenden Typ verwandt, stimmt aber im Merkmal der Innenorientierung und dem Entweder-Oder Verhalten mit dem festen Typ überein. Er steht also bei Bidlingmaier zwischen den beiden Grenztypen.

Hinsichtlich der historischen Phasentypen konzediert Bidlingmaier, daß es sich dabei um epochale Idealtypen handelt und das Unternehmerverhalten zu keiner Zeit charakterologisch monistisch bestimmt ist.

Die Traditionslenkung kann wohl heute für nahezu alle Unternehmer als überwunden gelten. Der Übergang von der Innen- zur Außenlenkung findet im mittelständischen Bereich derzeit gerade statt, im großbetrieblichen muß sie als weitgehend abgeschlossen gelten.

Faktoren der Außenlenkung sind die Zielübertragung durch die Initiativunternehmer, die öffentliche Meinung, sowie die zunehmend in den Betrieb einfließende institutionalisierte Öffentlichkeit in Form von Staat und Gewerkschaften.

4. Die Zielmessung des Instituts für Industrieforschung und betriebliches Rechnungswesen der Universität München

4.1. Das methodische Vorgehen und die Ergebnisse im Überblick

Die Zielmessung des Instituts für Industrieforschung und betriebliches Rechnungswesen wurde, wie die Messung dieser Arbeit, anhand von eigens für diesen Zweck erhobenem Primärmaterial durchgeführt. Befragt wurden 25 Unternehmer, vorwiegend aus dem süddeutschen Raum. Dazu wurden in 20 Unternehmen persönliche Gespräche geführt, die mit Hilfe eines einheitlichen Fragebogens vorbereitet waren. Fünf Unternehmen beantworteten den Fragebogen schriftlich.
Die Interviewpartner gehörten zumeist der Unternehmensleitung an.[191] Vorgelegt wurden dabei acht Ziele, mit der Bitte, sie nach ihrer Bedeutsamkeit zu überprüfen, sie zu gewichten und sie gegebenenfalls zu ergänzen.

---

191) Vgl. Heinen, Edmund: Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen - Das Zielsystem der Unternehmung, (Verlag Dr. Th. Gabler) Wiesbaden 1971, S. 37

Übersicht A/VI – 3

Die Synopse der Referenztypologien und der Typologie der vorliegenden Arbeit
1. Die Methodologie der Typenentwicklung

1.1 Erstellung des Merkmalskataloges

	SCHNUTENHAUS	BIDLINGMAIER		EIGENE TYPENENTWICKLUNG
		phänomenologische Typologie	historische Typologie	
LEITMERKMAL:	A. Überwiegender Objektbezug der Unternehmerziele	A. Überwiegender Objektbezug der Unternehmerziele	A. Überwiegender Objektbezug der Unternehmerziele	A. Überwiegender Objektbezug der Unternehmerziele
	C. Art der Entscheidungsfindung	B. Individuelle Spannungsbereitschaft		B. Individuelle Spannungsbereitschaft
	E. Art der Entscheidungsdurchführung	D. Art der Zieldiffusion	D. Art der Zieldiffusion	
Interdependente Merkmale:		F. Dynamik des Normensystems		F. Dynamik des Normensystems

Übersicht A/VI – 3t

Die Synopse der Referenztypologien und der Typologie der vorliegenden Arbeit
1. Die Methodologie der Typenentwicklung

1.2. Darstellung der relevanten Merkmalsausprägungen

	SCHNUTENHAUS	BIDLINGMAIER phänomenologische Typologie	BIDLINGMAIER historische Typologie	EIGENE TYPENENTWICKLUNG
A. Überwiegender Objektbezug der Unternehmerziele	A_1 Überwiegend sozialbezogen A_2 Überwiegend ökonomisch bezogen A_3 Indifferent	A_1 Überwiegend nicht-ökonomisch bezogen A_2 Überwiegend ökonomisch bezogen	A_1 Überwiegend sozialbezogen (hinsichtlich der Familie) A_2 Überwiegend sozialbezogen (hinsichtlich der gesellschaftl. Umwelt) A_3 Selbstbezogen	A_1 Überwiegend nicht-ökonomisch bezogen A_2 Überwiegend ökonomisch bezogen
B. Individuelle Spannungsbereitschaft		B_1 Hohe Spannungsbereitschaft B_2 Geringe Spannungsbereitschaft		B_1 Hohe Spannungsbereitschaft B_2 Geringe Spannungsbereitschaft
C. Art der Entscheidungsfindung	C_1 Wagende Entscheidung C_2 Wachsende Entscheidung C_3 Retardierende Entscheidung			
D. Art der Zieldiffusion		D_1 Autonome Zielfindung D_2 Abgeleitete Zielfindung	D_1 Autonome Zielfindung D_2 Abgeleitete Zielfindung	
E. Art der Entscheidungsdurchführung	E_1 Autoritär E_2 Indifferent			
F. Dynamik des Normensystems		F_1 Hohe Dynamik F_2 Geringe Dynamik		F_1 Hohe Dynamik F_2 Geringe Dynamik

Übersicht A/VI - 3:

Die Synopse der Referenztypologien und der Typologie der vorliegenden Arbeit

2. Die Kombination der relevanten Merkmalsausprägungen zu Unternehmertypen

Merkmals-ausprägungen / Merkmale						Unternehmertyp
A	B	C	D	E	F	
1	1	-	-	-	2	idealistischer Isolationist
1	1	-	1	-	2	fester Zielinitiator (Bidlingmaier)
1	-	2	-	1	-	prinzipaler Typ (Schnutenhaus)
1	1	-	2	-	2	fester Zielakzeptor (Bidlingmaier)
1	-	-	2	-	-	traditionsgelenkter Typ(Bidlingmai
1	-	1	-	2	-	hilfsbereiter Typ (Schnutenhaus)
2	2	-	-	-	1	opportunistischer Pragmatiker
2	2	-	1	-	1	fließender Zielinitiator(Bidlingmai
2	2	-	2	-	1	fließender Zielakzeptor(Bidlingmai
2	-	-	2	-	-	außengelenkter Typ(Bidlingmaier)
2	-	2	-	2	-	laboraler Typ (Schnutenhaus)
2	-	3	-	2	-	laboraler Typ (Schnutenhaus)
2	-	2	-	2	-	Typ mit dem größten fachl. Wissen (Schnutenhaus)
3	-	3	-	2	-	indifferenter Typ (Schnutenhaus)
2	1	-	-	-	2	hedonistischer Pragmatiker
3	-	-	1	-	-	innengelenkter Typ (Bidlingmaier)
2	-	1	-	1	-	asozialer Typ (Schnutenhaus)
2	-	1	-	1	-	brutaler Typ (Schnutenhaus)

Tabelle A/VI - 4.1.:

Die Ranghäufigkeit von Unternehmenszielen nach der Zielmessung des Instituts für Industrieforschung und betriebliches Rechnungswesen der Universität München

Ziel	mittlerer Rangwert	häufigster Rangwert
Gewinn	2,44	I
Sicherheit	3,24	II
Soziale Verantwortung gegenüber der Belegschaft	4,51	III
Marktanteil	5,20	IV
Unabhängigkeit	4,46	V
Kundenpflege	4,50	V
Wachstum	4,87	VI
Prestige	6,47	VII

Quelle: Heinen, Edmund: Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen- Das Zielsystem der Unternehmung, (Verlag Dr. Th. Gabler) Wiesbaden 1971, S. 39

Gewinn und Sicherheit stellten sich als Spitzenreiter im Zielsystem heraus. Wachstum und Prestige trugen das Schlußlicht.

Unter den 25 Befragten befanden sich auch 9 Selbständige. Ihr Unabhängigkeitsstreben lag im Schnitt über dem bei den Managern protokollierten. Im übrigen war bei ihnen eine negative Rangkorrelation zwischen den Zielen Selbständigkeit und Wachstum unverkennbar. 192)

192) Vgl. Heinen, Edmund: Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen - Das Zielsystem der Unternehmung, (Verlag Dr. Th. Gabler) Wiesbaden 1971, S. 40 - 43

Da seine empirische Untersuchung gezeigt hat, "daß diesem Ziel bisweilen sogar eine vorrangige Stellung zukommt", postuliert Heinen, das Unabhängigkeitsstreben in einen Katalog unternehmerischer Antriebskräfte aufzunehmen. [193]

4.2. Der Vergleich mit der vorliegenden Messung

Wegen der geringen Anzahl der Erhebungseinheiten kann auch die Messung des Instituts für Industrieforschung und betriebliches Rechnungswesen der Universität München keinen Anspruch auf Repräsentativität erheben.

Der Hauptunterschied zur vorliegenden Messung liegt in der gleichzeitigen Befragung von Unternehmern und Managern, sowie dem Verzicht auf eine betriebsgrößen- und sektorenspezifische Analyse durch Heinen.

Obwohl Heinen selbst die Befürchtung äußert, die Rangwerte ließen sich wegen der hohen Streuung wohl kaum verallgemeinern, [194] spricht doch die deutliche Übereinstimmung mit den Werten der vorliegenden Messung für die Gültigkeit seiner Ergebnisse.

Die Extraktion der abgefragten Ziele beider Studien mit inhaltlicher Übereinstimmung oder Verwandtschaft ermöglicht folgenden Rangvergleich:

---

193) Vgl. Heinen, Edmund: Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen - Das Zielsystem der Unternehmung, (Verlag Dr. Th. Gabler) Wiesbaden 1971, S. 77

194) Vgl. Heinen, Edmund: Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen - Das Zielsystem der Unternehmung, (Verlag Dr. Th. Gabler) Wiesbaden 1971, S. 37

Übersicht A/VI - 4.2.:

Der Vergleich der gemessenen Rangreihe der Unternehmerziele mit der Rangreihe nach der Messung des Instituts für Industrieforschung und betriebliches Rechnungswesen an der Universität München

Rangreihe dieser Arbeit	Rangreihe nach dem Institut für Industrieforschung
1. Sicherung der Familie	1. Gewinn
2. Erhaltung und Steigerung von Einkommen u. Vermögen	2. Sicherheit
3. Selbständigkeit	3. Soziale Verantwortung gegenüber der Belegschaft
4. Sicherung der Arbeitsplätze für die Mitarbeiter	4. Unabhängigkeit
5. Unternehmenswachstum	5. Wachstum
6. Ansehen und soziale Anerkennung	6. Prestige

Bei der Vertauschung von Gewinn und Sicherheit auf der ersten bzw. zweiten Rangstufe mag der Zufall mitgespielt haben; sie könnte aber auch ein Indiz für das Höchstertragswirtschaften der von Heinen mehrheitlich befragten Managern und das Einkommenswirtschaften für die hier berücksichtigten Selbständigen sein (Kapitalwirtschaftliches versus mittelständisches Prinzip).

Die Stellung der Mitarbeiterverantwortung auf der dritten Rangstufe muß nicht unbedingt auf ein asozialeres Verhalten der Selbständigen deuten.

5. Die einzelhandelsspezifische Zielmessung von Klein-Blenkers

5.1. Das methodische Vorgehen und die Ergebnisse im Überblick

191 Unternehmer des Facheinzelhandels gibt Klein-Blenkers als Basis seiner empirischen Zielanalyse an. Den Befragten wurde ein Zielkatalog mit neun Zielen vorgelegt, der von ihnen in eine Rangordnung zu bringen und gegebenenfalls zu ergänzen war.

Die Auswertung der Ergebnisse zeigte die grundsätzliche Beeinflussung durch die Ziele Gewinn, Sicherung, Wachstum und Unabhängigkeit. Insbesondere hinsichtlich des Gewinnzieles entlarvte Klein-Blenkers allerdings das homo oeconomicus-Modell als ungeeignet für die Deskription des Händlerverhaltens.

Die Rangreihe der Ziele ließ sich folgermaßen zusammenfassen:

Tabelle A/VI - 5.1.:

Die Ranghäufigkeit von Unternehmerzielen nach der Zielmessung von Klein-Blenkers +

Ziel	mittlerer Rangwert	häufigster Rangwert
Gewinn	2,60	I
Sicherung des Bestehenden	2,97	I
Wachstum	3,26	III
Umsatz	3,35	II
Unabhängigkeit	3,36	II
Soziale Verantwortung gegenüber der Belegschaft	4,47	IV

Ziel	mittlerer Rangwert	häufigster Rangwert
Verbraucherversorgung	5,12	V/ VI
Genügend Zeit für Privatleben	4,84	VI
Gesellschaftliche Anerkennung	6,23	VI

+ Die Werte von Klein-Blenkers wurden zum besseren Vergleich auf den mittleren und häufigsten Rangwert umgerechnet.
Für die Originalzahlen:
Vgl. Klein-Blenkers, Fritz: Unternehmerziele im Facheinzelhandel, in: Mitteilungen des Instituts für Handelsforschung an der Universität zu Köln, 24. Jahrg. 1972, Nr. 7, S. 69 - 75, Nr. 8, S. 81-83, bes. S. 72

5.2. Der Vergleich mit der vorliegenden Messung

Die Untersuchung von Klein-Blenkers war wie die vorliegende Messung handelsspezifisch. Während die oben angeführte Studie von Heinen keine sektorale Merkmalsdifferenzierung in der Auswahl der Erhebungseinheiten vornahm, beschränkte sich die vorliegende Messung auf den Handel, d. h., auf Groß- und Einzelhandel ohne Handelsvermittlung. Klein-Blenkers gliederte noch eine Stufe tiefer, indem er den Facheinzelhandel als einen ganz bestimmten Betriebstyp zur Zielanalyse herausgreift. Auch in diesem Fall ist die Übereinstimmung der Messergebnisse bermerkenswert.

Übersicht A/VI - 5.2.:

Der Vergleich der gemessenen Rangreihe der Unternehmerziele mit der Rangreihe nach der Messung von Klein-Blenkers

Rangreihe dieser Arbeit	Rangreihe nach Klein-Blenkers
1. Sicherung der Familie	1. Gewinn
2. Erhaltung und Steigerung von Einkommen und Vermögen	2. Sicherung des Bestehenden
3. Selbständigkeit	3, Wachstum
4. Sicherung der Arbeitsplätze für die Mitarbeiter	4. Unabhängigkeit
5. Unternehmenswachstum	5. Soziale Verantwortung gegenüber der Belegschaft
6. Ansehen und soziale Anerkennung	6. Gesellschaftliche Anerkennung

Auch bei dieser Referenzmessung nahmen das Ertrags- und das Sicherungsziel die beiden ersten Rangstufen ein. Noch greifbarer wird die hohe Übereinstimmun g der beiden Messungen des unternehmerischen Zieles Selbständigkeit, wenn zum Vergleich der Anteil der Unternehmer herangezogen wird, die dieses Ziel als bedeutsam für ihre Betriebspolitik angaben:

Hier lag bei Klein-Blenkers' Erhebung die Unabhängigkeit schon an dritter Stelle (mit 78 Prozent).[195] Bezeichnend ist darüber hinaus die Bestätigung des unternehmerischen Desinteresses an sozialer Anerkennung.

Erwähnenswert ist auch der Vergleich im Ziel "genügend Zeit für Privatleben". Bei diesem Merkmal erlaubt der typologische Ansatz eine zusätzliche Interpretation der Ergebnisse, die Klein-Blenkers in der Totalbetrachtung nicht vornehmen konnte.

In der Übersicht der Gesamtnennungen auf den einzelnen Rangstufen fielen zwei Häufigkeitsstellen auf: Antwortkumulationen auf der dritten und sechsten Rangstufe. Offensichtlich waren es die Unternehmer des hedonistischen Typs, deren Zielsystem bei der ersten Häufung zum Tragen kam.

Als wesentlich muß aber der Messunterschied beim Wachstumsziel berücksichtigt werden. Während bei der vorliegenden Messung ebenso wie bei der Messung des Instituts für Industrieforschung das Unternehmenswachstum den vorletzten Platz in der Rangreihe der unternehmerischen Ziele einnahm, fand es sich bei Klein-Blenkers schon auf Rangplatz drei.

Möglicherweise ist diese Abweichung auf strukturelle Unterschiede in der Stichprobe zurückzuführen.

6. Die einzelhandelsspezifische Zielmessung von Kunt

6.1. Das methodische Vorgehen und die Ergebnisse im Überblick

Die von Kunt durchgeführte Untersuchung gründete sich auf den ihm bis dahin bekannten empirischen Zielanalysen. Wie die vorliegende Erörterung, sollte sie der dialektischen Weiterentwicklung der wenigen Ansätze zur empirischen Zielforschung dienen.

Befragt wurden Ende 1972, Anfang 1973 51 mittelständische Einzelhandelsunternehmer verschiedener Branchen. Als Befragungsgrundlage diente ein Fragebogen, der schriftlich beantwortet wurde.

---

195) Vgl. Klein-Blenkers, Fritz: Unternehmerziele im Facheinzelhandel, in: Mitteilungen des Instituts für Handelsforschung an der Universität zu Köln, 24. Jahrg., Nr. 7, S. 69 - 75, Nr. 8, S. 81 - 83, bes. S. 72

Auch Kunt wählte die Entscheidungssimulation als Erhebungsmethode.196)

Er stellte den Unternehmern in seinem Fragebogen neun Simulationsfälle vor. In den Simulationsfällen der für die vorliegende Arbeit durchgeführten Untersuchung waren die Reize, die den Unternehmer zur Selbständigkeitsaufgabe veranlassen sollten, die Stimuli. Kunt überprüfte dagegen die Bereitschaft zur Zurücknahme des Gewinnstrebens indem er die Möglichkeit zur Verbesserung eines "Sekundärzieles" als Stimulus einsetzte:

Entscheidungssituation 1: Gewinn - Zahlungsbereitschaft
Entscheidungssituation 2: Gewinn - Kundenversorgung
Entscheidungssituation 3: Gewinn - Erhaltung der Unternehmung
Entscheidungssituation 4: Gewinn - Mitarbeiterversorgung
Entscheidungssituation 5: Gewinn - Sicherheit
Entscheidungssituation 6: Gewinn - Selbständigkeit
Entscheidungssituation 7: Gewinn - Umsatz
Entscheidungssituation 8: Gewinn - Gesellschaftliche Anerkennung
Entscheidungssituation 9: Gewinn - Wachstum

Innerhalb der einzelnen Entscheidungssituationen maß Kunt mit Hilfe von jeweils vier Reiz-Reaktionsschwellen, die er Bedeutungskategorien nennt.

Wegen der großen Zahl der Simulationsfälle, mußte Kunt auf die Möglichkeit farbiger und verhaltensnaher Schilderungen, wie sie in den drei Simulationen der vorliegenden Untersuchung vorgenommen werden konnten, verzichten. Ebenso war eine gleichzeitige Überprüfung durch parallele direkte Befragungsteile nicht möglich.

---

196) Vgl. Kunt, Wolfgang: Die Zielkonzeption der mittelständischen Einzelhandelsunternehmen, (Verlag Otto Schwartz) Göttingen 1975 S. 96

Kunts Entscheidungssituation 6 entspricht vom Stimulus dem Simulationsfall B dieser Arbeit. Obwohl bei ihm nicht die Stärke des Selbständigkeitsstrebens, sondern die Stärke des Gewinnzieles gemessen werden sollte, müssen die Ergebnisse des protokollierten Simulationsverhaltens als vollkommen vergleichbar gelten.

Die Ordnung der Ziele nach dem durchschnittlichen Bedeutungskoeffizienten lieferte folgende Rangreihe:

Tabelle A/VI - 6.1.-1:

Die Rangfolge von Unternehmerzielen nach der Zielmessung von Kunt +

(0	Gewinn,)
1.	Sicherheit,
2.	Selbständigkeit,
3.	Erhaltung der Unternehmung,
4.	Unternehmenswachstum,
5.	Gesellschaftliche Anerkennung,
6.	Zahlungsfähigkeit,
7.	Kundenversorgung,
8.	Mitarbeiterversorgung,
9.	Umsatz.

Quelle: Kunt, Wolfgang: Die Zielkonzeption der mittelständischen Einzelhandelsunternehmer, (Verlag Otto Schwartz) Göttingen 1975, S. 109

+ Den durchschnittlichen Bedeutungskoeffizienten errechnete Kunt aus der Prozentzahl der Besetzung der einzelnen Bedeutungskategorien (= Reiz-Reaktionsstufen). Dazu gewichtete er diese Kategorien mit 1, 2, 3, 4 als Bedeutungskoeffizienten.

Logisch konsequent erscheint der Gewinn in der Originalrangfolge von Kunt nicht, da er ja eine Rangfolge der "Sekundärziele" zum "Primärziel" Gewinn messen wollte. Er wurde daher hier zum besseren Vergleich auf die Rangstufe 0 gesetzt.

Speziell hinsichtlich des Zieles Selbständigkeit konnte die Erhebung keinen Unternehmer nachweisen, der diesem Ziel "keine Bedeutung" zubilligen wollte. Über die Hälfte bestätigte sogar mit ihrer Antwort eine "ausschließliche Bedeutung" des Zieles Selbständigkeit.

Tabelle A/VI - 6.1.-2:

Die Bedeutung des unternehmerischen Zieles Selbständigkeit nach der Zielmessung von Kunt

Bedeutung gegenüber dem Gewinnziel:	Anteil der Antworten in %:
ausschließliche Bedeutung	58
große Bedeutung	32
geringe Bedeutung	10
keine Bedeutung	0
insgesamt:	100

Quelle: Kunt, Wolfgang: Die Zielkonzeption der mittelständischen Einzelhandelsunternehmer, (Verlag Otto Schwartz) Göttingen 1975, S. 132

Kunt interpretierte seine eigenen Ergebnisse über das Ziel Selbständigkeit dahingehend, insgesamt 90 % der befragten mittelständischen Einzelhändler würden für die Erhaltung ihrer Selbständigkeit weitreichende Einkommensnachteile in Kauf nehmen.

Er sieht dadurch die These bestätigt, daß vor allem das Selbständigkeitsstreben viele Unternehmer dazu veranlasse, trotz der Möglichkeit höherer Einkommen in abhängiger Stellung, ihr mittelständisches Unternehmen fortzuführen. 197)

Die Selbständigkeit war das einzige Ziel, das neben dem Gewinn alle Unternehmer als grundsätzlich bedeutsam ansahen.198)

6.2. Der Vergleich mit der vorliegenden Messung

Die Studie von Kunt weist von allen bislang durchgeführten Zielanalysen in Methodik und Unternehmerstichprobe die größte Vergleichbarkeit mit der vorliegenden Arbeit auf.

Die Bewertung des Selbständigkeitsstrebens durch diese Referenzmessung entspricht der hier aufgestellten These I. Auch die Rangfolge der Ziele zeichnet sich durch hohe Übereinstimmung mit der Messung der vorliegenden Untersuchung aus.

Übersicht A/VI - 6.2.:

Der Vergleich der gemessenen Rangreihe der Unternehmerziele mit der Rangreihe nach Kunt

---

197) Vgl. Kunt, Wolfgang: Die Zielkonzeption der mittelständischen Einzelhandelsunternehmer, (Verlag Otto Schwartz) Göttingen 1975, S. 104/105

198) Vgl. Kunt, Wolfgang: Die Zielkonzeption der mittelständischen Einzelhandelsunternehmer, (Verlag Otto Schwartz) Göttingen 1975, S. 131

Rangreihe dieser Arbeit	Rangreihe nach Kunt
1. Sicherung der Familie	0 Gewinn
2. Erhaltung und Steigerung von Einkommen und Vermögen	1. Sicherheit
3. Selbständigkeit	2. Selbständigkeit
4. Erhaltung der Unternehmens-substanz für den Erben	3. Erhaltung der Unternehmung
5. Sicherung der Arbeitsplätze für die Mitarbeiter	4. Unternehmenswachstum
6. Unternehmenswachstum	5. Gesellschaftliche Anerkennung
7. Ansehen und soziale Anerkennung	6. Mitarbeiterversorgung

Als Hauptunterschiede fallen die Rangpositionen des Wachstumszieles und der Mitarbeiterverantwortung auf.

Für ersteres räumt Kunt mit Rückgriff auf die ältere Arbeit von Hageman[199] ein, die Bedeutung dieses Zieles sei langfristigen Schwankungen unterworfen.

Weiterhin vertritt er die Meinung, die Bedeutung des Wachstumszieles dürfe insgesamt nicht so hoch angesetzt werden, da "es sich bei den befragten Unternehmern um betriebswirtschaftlichen Fragen gegenüber aufgeschlossene Unternehmer handelt. "[200]

---

199) Vgl. Hageman, Friedhelm: Der Beruf des Lebensmittel-Einzelhändlers. Seine soziologische Lage und Mentalität, in: Institut für Mittelstandsforschung (Hrsg.) Soziologische Probleme mittelständischer Berufe; 1. Teil: Der Lebensmittel-Einzelhändler; Der Drogist; Der Textilingenieur; Die steuerberatenden Berufe, (Westdeutscher Verlag) Köln, Opladen 1962

200) Vgl. Kunt, Wolfgang: Die Zielkonzeption der mittelständischen Einzelhandelsunternehmer, (Verlag Otto Schwartz) Göttingen 1975, S. 105

Übersicht A/VI - 7

Die Synopse der Referenzzielmessungen und der Zielmessung der vorliegenden Arbeit

Rangreihe nach der eigenen Zielmessung	Rangreihen der Referenzzielmessungen		
	Kunt	Klein-Blenkers	Institut für Industrieforschung und betriebliches Rechnungswesen
	Gewinn	Gewinn	Gewinn
Sicherung der Familie	Sicherheit	Sicherung des Bestehenden	Sicherheit
Erhaltung und Steigerung von Einkommen und Vermögen		Wachstum	Soziale Verantwortung gegenüber der Belegschaft
Selbständigkeit	Selbständigkeit	Unabhängigkeit	Unabhängigkeit
Erhaltung der Unternehmenssubstanz für den Erben	Erhaltung der Unternehmung		
Sicherung der Arbeitsplätze für die Mitarbeiter	Unternehmenswachstum	Soziale Verantwortung gegenüber der Belegschaft	
Unternehmenswachstum	Gesellschaftlich Anerkennung		Wachstum
Ansehen und soziale Anerkennung	Mitarbeiterversorgung	Gesellschaftliche Anerkennung	Prestige

VII. Die Einordnung der Ergebnisse und die kritische Synopse mit den Aussagen der bisherigen Mittelstandsforschung

Wie oben schon dargestellt, findet die explorative Methodik der empirischen Forschung ihre Berechtigung im Grundlagencharakter dieser Arbeit.
Die in Abschnitt B dieses Kapitels vorgestellten und an Referenzmessungen relativierten Ergebnisse haben die primären Werturteile der Unternehmer, die in der individuellen Zielstruktur ihren "meßbaren" Ausdruck finden zum Inhalt.
Durch die Hinwendung auf den mittelständischen Unternehmer als Untersuchungsobjekt der Zielanalyse, sollten die Ergebnisse auch einen Beitrag zur normativen, standesorientierten Mittelstandsforschung leisten können.
Die Darstellung besonderer empirischer Zieltypen innerhalb der mittelständischen Unternehmerschaft rechtfertigt aufbauende repräsentative Forschungsprojekte. Falls jene erhofften Arbeiten mit umfangreichem Erhebungsmaterial die Zieltypen oder das zielorientierte Unternehmerverhalten, wie es hier präliminär ausgelotet wurde, in den wesentlichen Punkten bestätigen können, dann ergibt sich auch für den fortgeschritteneren Zweig der objektivistischen, größenstrukturbezogenen Mittelstandsforschung eine nicht unbedeutende Bereicherung:
Gesetzmäßigkeiten in den makroökonomischen Strukturen können hinsichtlich ihrer mittelständspolitischen Relevanz aus dem zieltypischen Verhalten der Unternehmer erklärt werden. Zum Beispiel zunehmende Umsatzkonzentration aus der Wachstumsskepsis isolationistischer Unternehmer.
Weiterhin entwickeln sich aus dem zieltypischen Unternehmerverhalten betriebspolitische Konsequenzen, die unter mikroökonomischem Aspekt der objektivistischen, größenstrukturbezogenen Mittelstandsforschung neue Erklärungsansätze für die funktionale Interdependenz der kleinen und mittleren Unternehmen. Man denke hier nur an das Wettbewerbsverhalten der Unternehmertypen, das aus ihrer Kooperationspolitik resultiert.

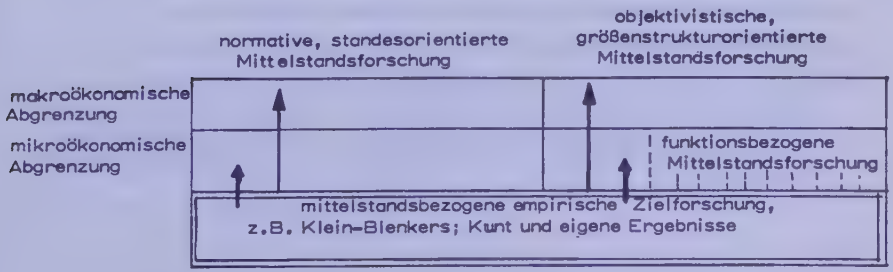
Der kritische Vergleich der Ergebnisse der vorliegenden Arbeit mit den bisherigen Ansätzen der empirischen mittelstandsorientierten Zielforschung dürfte sich in der Synopse mit den Arbeiten von Klein-Blenkers und Kunt erschöpfen. (Vgl. Übers. A/VI -5.2. und A/VI-6.2.), Hier harren noch unentdeckte Regionen der Mittelstandsforschung ihrer analytischen Entschleierung. Besonders im Nachweis des außerordentlichen Zielgewichtes des Strebens nach Selbständigkeit, das von Klein- Blenkers und Kunt schon vermutet wurde liegt die Leistung der vorliegenden Studie.

Vor diesem Hintergrund müssen auch die Aussagen der neueren objektivistischen, größenstrukturbezogenen Mittelstandsforschung gesehen werden. Die deskriptive und präskriptive Mittelstandsforschung wäre derzeit wohl nicht schlecht beraten, wenn sie ihre Ergebnisse und Rezepturen im funktionellen Bereich der Unternehmenspolitiken auf ihre Zielrelevanz hin überprüfen würde. So müssen beispielsweise Ansätze zur Verbesserung der Unternehmerqualifikation in mittelständischen Betrieben durch Beteiligung an Kooperationssystemen als unvollständig gelten, wenn sie nicht explizit die in der unternehmerischen Zielstruktur begründete Prädisposition des Mittelständlers hinsichtlich überbetrieblicher Zusammenarbeit berücksichtigt.

Die Stellung der vorliegenden Ergebnisse innerhalb der neueren Mittelstandsforschung kann durch die Systematik von Übersicht A/VI-1 deutlich gemacht werden.

Übersicht A/VII - 1:

Die Stellung der vorliegenden Ergebnisse zur unternehmerischen Zielstruktur innerhalb der derzeitigen Mittelstandsforschung



B. DIE KATEGORIALEN STRUKTURELEMENTE DES MITTELSTÄNDISCHEN UNTERNEHMENS

I. Die kategorialen Strukturelemente des mittelständischen Unternehmens im Überblick

Im zweiten Kapitel dieser Arbeit wurde ein Modell des makroökonomischen Datenrahmens entworfen, in dem sich die mittelständischen Händler bewehren müssen. Der erste Abschnitt des dritten Kapitels befaßte sich mit den Zielen dieser Unternehmer, ihren Strebungen und Ansprüchen an das Leben, insbesondere ihrem Leben als Unternehmer.

Wie sie diese Vorstellungen über die gewünschte künftige Umwelt und ihr eigenes Dasein in die Realität umzusetzen trachten, wird im folgenden der Hauptgegenstand der Erörterung sein.

Entsprechend den bisherigen Darstellungen dürfte es sinnvoll sein, dabei nicht nur das auf Gewinn gerichtete unternehmerische Handeln als zweckrational zu bezeichnen, sondern jegliches unternehmerisches Handeln, das der Verbesserung des Erreichungsgrades eines unternehmerischen Zieles dient und nicht im Widerspruch zu den Rationalitätsvoraussetzungen steht. [201]

Betrachtet man den makroökonomischen Datenrahmen nicht aus der Sicht übergeordneter staatlicher Entscheidungsträger, sondern aus der Sicht des einzelnen mittelständischen Unternehmers, so kann sich der privatwirtschaftliche Entscheidungsträger durch seine Grundstukturentscheidung ein Segment aus der Umwelt ausschneiden, das danach für ihn relevant sein wird.

---

201) Das Handeln steht dann in Einklang mit der Rationalitätsprämisse, wenn mit einem gegebenen Mittelpotential ein möglichst hohes Zielniveau, z.B. in der Selbständigkeit angestrebt wird oder mit möglichst geringen Mitteln ein Anspruchsniveau, z.B. in der gesellschaftlichen Anerkennung realisiert werden soll.

Von der Arbeitshypothese ausgehend, die unternehmerische Zielstruktur könne nicht ohne Einfluß auf die katgorialen Strukturelemente des Handelsbetriebes bleiben, interessieren in diesem Zusammenhang die Beziehungen zwischen dem Unternehmertyp und dem Einsatz bestimmter grundstrukturpolitischer Instrumente.

Besonders ergiebig für die Analyse sind dabei solche Instrumente, durch deren Einsatz die Erreichung unmittelbar unternehmerbezogener Ziele beeinflußt wird. So ist durchaus denkbar, daß ein mittelständischer Unternehmer eine chancenreiche Standortveränderung vermeidet, weil er seinen schulpflichtigen Kindern oder seiner im gesellschaftlichen Leben integrierten Ehefrau keinen Wohnortwechsel zumuten will, oder er verzichtet zugunsten seiner Selbständigkeit auf notwendige Kooperationen.

Im Rahmen dieser Untersuchung wurden die folgenden Grundstrukturelemente ausgewählt, um mögliche Interdependenzen zum Zielsystem aufzuspüren:

- der Standort,
- die Unternehmensgröße,
- die Kooperation.

II. Die Beziehungen zwischen der unternehmerischen Zielstruktur und ausgewählten Strukturelementen des mittelständischen Unternehmens

1. Die Beziehung zwischen Zielsystem und Standort

Mit dem Standorttyp ist das soziale Umfeld der Unternehmer zu einem Großteil vorbestimmt, ebenso wie gewisse Grundmuster sozialer Aktionen.

Die Standortentscheidung wird für das mittelständische Unternehmen nur in längeren Abständen akut und der Entschluß zur Verlagerung eines mittleren oder kleinen Handelsbetriebes, der ja auch Weggang vom Heimatort des Unternehmers bedeutet, erfolgt nur äußerst selten.

Bei Standortveränderung durch Filialisierung in andere Gemeinden wird der Wohnort in der Regel beibehalten. Unternehmenssitz und erster Wohnsitz des Unternehmers sind meist identisch.

Bei einer typologischen Untergliederung der Standorte in Ober-, Mittel- und Unterzentren (z. B.: Großstadt, Mittelstadt, Gemeinde mit ländlichem Umfeld) konnten für die Ziele mit sozialem Bezug beachtenswerte Unterschiede nachgewiesen werden.
Zur Verbesserung der statistischen Absicherung der Stichprobenergebnisse wäre zumindest in diesem Falle eine größere Anzahl als die 44 zielbefragten Unternehmer wünschenswert gewesen:

Ein Stadt-Land-Gefälle charakterisierte das Ziel der Familiensicherung, dem von den Unternehmern in Oberzentren die geringste Bedeutung zugebilligt wurde. Dabei ist bemerkenswert, daß das Spannungsstreben gerade entgegengesetzt ansteigt. Die Freude am Reiz der unternehmerischen Herausforderung und am Risiko war in den Oberzentren am ausgeprägtesten und am unbedeutensten in den Unterzentren.

Das gesellschaftliche Ansehen erachteten die Unternehmer in Mittelzentren für wichtiger als ihre Kollegen in Ober- und Unterzentren.

Die Unternehmer in Unterzentren führten im Bewußtsein sozialer Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern ihren Betrieb.

Als Erklärungsansatz kann die höhere Bindung der Unternehmer in Unterzentren an die traditionellen Normen unternehmerischen Handelns dienen, die an diesem Standorttyp offensichtlich einer geringeren Dynamik ausgesetzt sind.

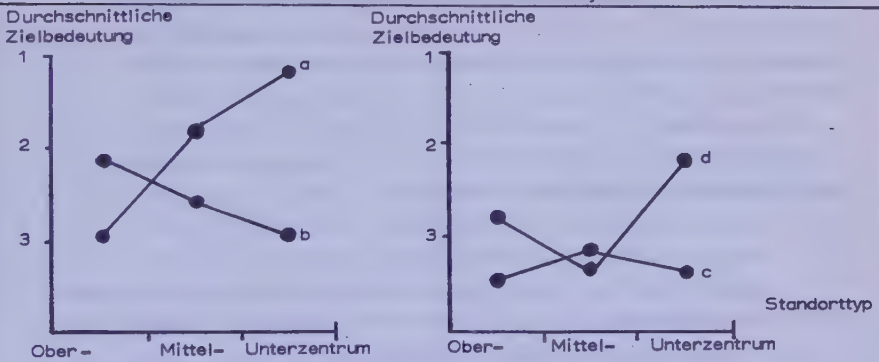
Trotz aller Vorbehalte, die wegen der relativ geringen Stichprobengröße von 44 Unternehmern gegen eine Generalisierung geltend gemacht werden müssen, dürfte die Hypothese IV B zugunsten der Nullhypothese IV A (Vgl. S. 27) zu akzeptieren sein. Sie kann als These V als weiteres Resultat dieser Studie festgehalten werden:

These V:

Der Standort und die unternehmerische Zielstruktur stehen in einem gegenseitigen Abhängigkeitsverhältnis. Es lassen sich Zielvariable nachweisen, die sich an bestimmten Standorten durch besonders hohe Bedeutung auszeichnen.

Schaubild B/ II - 1:

Der Standorteinfluß auf das unternehmerische Zielsystem



Zielbedeutung von 1 (= überwiegende Bedeutung)
bis 5 (= keine Bedeutung)

a) Sicherung der Familie
b) Erhaltung des Spannungsniveaus
c) Ansehen in der Öffentlichkeit
d) Erhaltung der Arbeitsplätze für die Mitarbeiter

2. Die Grundzüge einer mittelständischen Größenpolitik im Überblik

Bei der Neugründung eines Unternehmens erfolgt die Fixierung der Betriebsgröße, folgende Betriebsgrößenwandlungen sind Ergebnisse der einzelwirtschaftlichen Wachstumspolitik.

Die unternehmensindividuelle Wachstumspolitik erfolgt zwar unter den Rahmenkonditionen des sozioökonomischen Wachstumsmodells, empfängt aber eine autonome Prägung durch die Leitgedanken der grundlegenden Unternehmensphilosophie und somit durch die unternehmens- und unternehmerbezogenen Zielsysteme.

Langfristig determinieren zwei Wachstumsfaktoren die Unternehmensgröße des mittelständischen Handelsunternehmens:

a) Das im allgemeinen sozioökonomischen, sektoren- und branchenspezifischen Datenrahmen induzierte Wachstum, sowie die besonderen systemimmanenten mittelstandsspezifischen Wachstumshemmnisse und - chancen, z.B. der Konzentrationstrend.
Dieses induzierte Wachstum steckt den Spielraum für die autonomen Wachstumsziele ab.

b) Das autonome Wachstum, als Resultierende der unternehmerischen Zielstruktur, insbesondere des einzelwirtschaftlichen Wachstumszieles. Das angestrebte Anspruchsniveau des Wachstumszieles kann primär auf drei Ebenen liegen:

I. - absolute Schrumpfungsziele:
Autonome Schrumpfung bei induziertem Wachstum oder geringerer induzierter Schrumpfung.
Beispiel: Trading up von Lebensmitteleinzelhändlern in Citylagen von Oberzentren.

- relative Schrumpfungsziele:
An den Raten der induzierten Schrumpfung orientierte autonome Schrumpfung. Die relativen Schrumpfungsziele sind die Ausprägung des relativen Erhaltungszieles bei schwindenden Märkten. Sie charakterisieren das Unternehmerverhalten in den Abschwungphasen des Produktlebensrhythmus.

II. - absolute Erhaltungsziele:
Größenfixierung unbeeinflußt von induzierter Schrumpfung oder induziertem Wachstum.
Beispiel: Ein technisch orientierter Unternehmer glaubt, er habe vom derzeitigen Verfahrensstand die optimale Betriebsgröße erreicht.

III. - relative Wachstumsziele:
An den Raten des induzierten Wachstums orientiertes autonomes Wachstum. Die relativen Wachstumsziele sind die Ausprägung des relativen Erhaltungszieles bei zunehmenden Märkten. Sie entsprechen den Wachstumszielen von nachahmenden Unternehmern, die in den frühen Phasen des Produktlebensrhythmus zu den einführenden Unternehmen stoßen.

- absolute Wachstumsziele:
Ausdehnung des autonomen Wachstums bis an die Grenzen des durch das induzierte Wachstum gesetzten Restriktionsrahmens. Der Unternehmer versucht darüber hinaus, diesen Rahmen durch unternehmenspolitische Maßnahmen zu sprengen, beispielsweise durch Diversifikation oder Fusion.

Speziell im Handel gilt, daß keineswegs alle großen Unternehmen in den letzten Jahren ihren Platz am Markt halten konnten. Die Marktdynamik im Handel wird nur zum Teil von den etablierten Großbetrieben bestimmt, innovatorische Leistungen entstammen vor allem den Aufsteigern aus den Reihen der mittelständischen Unternehmen.

So wurde beispielsweise keine der modernen Einzelhandelsbetriebsformen von großen Unternehmen entwickelt.[202]
Unter diesem Aspekt ist auch die Theorie eines Lebenszyklus der Betriebstypen zu sehen.

Unbestritten gefährlich ist die Tendenz, sich als Mittelständler in den konjunkturellen Hochzeiten allzu sehr an den allgemeinen Wachstumsraten zu orientieren. Überschreitungen der Kapitalbasis und überzogenes Größenwachstum in Marktanteilen und Faktorausstattung, von der Hoffnung auf permanenten Aufschwung getragen, führt die Unternehmen in Phasen des Null- oder gar Minuswachstums[203] an den Rand des Zusammenbruchs oder zum Konkursrichter.

---

202) Vgl. Tietz, Bruno: Wie geht es "Klein?" - Strukturprobleme, Marketing- und Kostenkonsequenzen, Vortrag anläßlich der Internationalen Studientagung im Gottlieb Duttweiler Institut am 30. Juni 1975, Arbeitspapier, S. 12

203) Die Begriffe Wachstumspfad oder Wachstumspolitik wurden im Laufe der Zeit sowohl im makro- als auch im mikroökonomischen Bereich so selbstverständlich für die Dynamik der Input- und Outputfaktoren gesetzt und damit eine anhaltende Zunahme impliziert, daß in der Rezession statt den zweckmäßigen Begriffen Schrumpfungspfad und Schrumpfungspolitik der euphemistischere Begriff Minuswachstum gewählt wird.
Betrachtungen über die Konsequenzen einer stattlichen und unternehmerischen "Begriffspolitik" können hier nur angeregt, leider nicht angestellt werden.

Wenn für die mittel- und kleinbetriebliche Wirtschaft der Ruf nach gesteigertem Wachstum laut wird, dann führen die entsprechenden Autoren stets drei Argumente ins Feld:

a) Der technische Wachstumszwang:

Größenersparnisse (economies of large scale) werden erst ab einer bestimmten Grenzgröße des Unternehmens möglich. So läßt die Unteilbarkeit gewisser Produktionsfaktoren die günstigeren Verfahren erst ab einer bestimmten Größe zu.[204] (z.B.: Indivisibilities of management). Bei größeren Ausbringungsmengen können ergiebigere Anlagen eingesetzt werden. (z.B.: im inner- und außerbetrieblichen Transportwesen des Handelsbetriebes). Durch Verbundwirtschaft können Produktionsstätten horizontal und vertikal zusammengefaßt werden.[205] (z.B.: Angliederung von Fabrikationen an Handelshäuser).

b) Der Marktzwang zum Wachstum:

Auf der Absatzseite entsteht Wachstumsdruck durch das stereotype Image, das Großbetriebe unabhängig von ihrer tatsächlichen individuellen Leistungsfähigkeit genießen, auf der Beschaffungsseite durch die Nachfragemacht, die neben den Vorteilen von Mengenrabatten auch zu der berüchtigten Leistungsdiskriminierung und indirekten Senkung der Einstandspreise führen kann. (z.B.: Auszeichnung der Waren im Verbrauchermarkt durch Reisende und Lieferanten oder Lieferung in Wegwerf-Ladenmöbeln). Schließlich sind auch die Vorteile des programmierten Einkaufs (Merchandising-Plan, Werbeprogramme und Verkäuferausbildung durch den Lieferanten) nur bei entsprechender Nachfrage zu erschließen.[206]

---

204) Vgl. Gutenberg, Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. I, Die Produktion, 17. Aufl. (Springer Verlag) Berlin, Heidelberg, New York 1970, S. 411

c) Der Wachstumszwang durch den Kapitalmarkt:

Da einerseits die mittelständische Unternehmung im Handel wegen ihrer Rechtsform keinen Zugang zum Kapitalmarkt findet, andererseits mögliche Darlehensgeber oder familienfremde Kommanditisten das Kapital durch umfangreiches und möglichst auf mehrere Betriebe gestreutes Anlagevermögen gesichert sehen möchten, oder sich gar nur durch interessante Abschreibungsmöglichkeiten anlocken lassen, gerät das kleine und mittlere Unternehmen immer mehr in die Alarmzone der Unterkapitalisierung. In gleicher Weise werden viele Großunternehmen durch einen Schneeballeffekt im Finanzierungssystem zu permanentem Wachstum gezwungen.

Von diesen Hauptargumenten lassen sich die vom technischen Wachstumszwang und vom Wachstumsdruck des Absatzmarktes nur unter Vorbehalten geltend machen.

Zunächst ist bei der Beurteilung des technischen Wachstumszwanges davon auszugehen, daß alle Autoren dabei nicht ein Wachstum auf der Basis gegebener Kapazitäten im Auge haben, sondern eine Ausweitung der Unternehmenskapazität. Diese kann ohne Verfahrensveränderung (multiples Wachstum) oder unter gleichzeitiger Verfahrensveränderung (mutatives Wachstum) erfolgen.

Für den Einzelhandel haben Dean und James einen U-förmigen Stückkostenverlauf bei multipler Unternehmensgrößenvariation nachgewiesen. 207)

Das bedeutet, bei Wachstum ohne Verfahrensveränderung kommt das Unternehmen an einen kritischen Punkt, von dem ab die Stückkosten wieder ansteigen.

---

205) Vgl. Molsberger, Josef: Zang zur Größe? (Westdeutscher Verlag) Köln, Opladen 1967, S. 19

206) Vgl. Davidson, William: Doody, Atton, F.: Retailing Management, 3. Aufl. (The Ronald Press) New York 1966, S. 560 - 566

207) Vgl. Dean, Joel: James, Warren, R.: The Long-run Behavior of Cost in a Chain of Shoe Stores, (University of Chicago Press) Chicago 1942

Ein U-förmiger Stückkostenverlauf kann im Handel zwei Ursachen haben:

a) Die Verwaltungskosten steigen überproportional zur Unternehmensgröße, so daß Größenersparnisse ausgeglichen und ab einer bestimmten Unternehmensgröße überdeckt werden.

b) Ab einer bestimmten Unternehmensgröße ist die Leitungskapazität der Unternehmensleitung derart überbeansprucht, daß Fehlentscheidungen getroffen werden. Die Folge wäre eine relative Verfahrensverschlechterung bei zunehmender Ausbringung.

In beiden Fällen ist davon auszugehen, daß die Qualifikation des mittelständischen Unternehmers zum Minimumsektor seiner Wachstumspolitik wird.

Sollte sich ein selbstkritischer Unternehmer dazu entschließen, durch Aufbau eines leistungsfähigen Managements diese Wachstumsschranken seiner eigenen Leistungsfähigkeit zu überwinden, wird er mit dem Problem der "Unteilbarkeit leitender Angestellter" konfrontiert. Der kurz nach Überschreiten des kritischen Punktes dem Unternehmer zur Seite gestellte Manager, wird durch die von ihm zusätzlich verursachten Kosten zu einem weiteren Anstieg der Stückkosten beitragen, der erst mit seiner zunehmenden Auslastung bei wachsendem Unternehmen abgebaut wird.

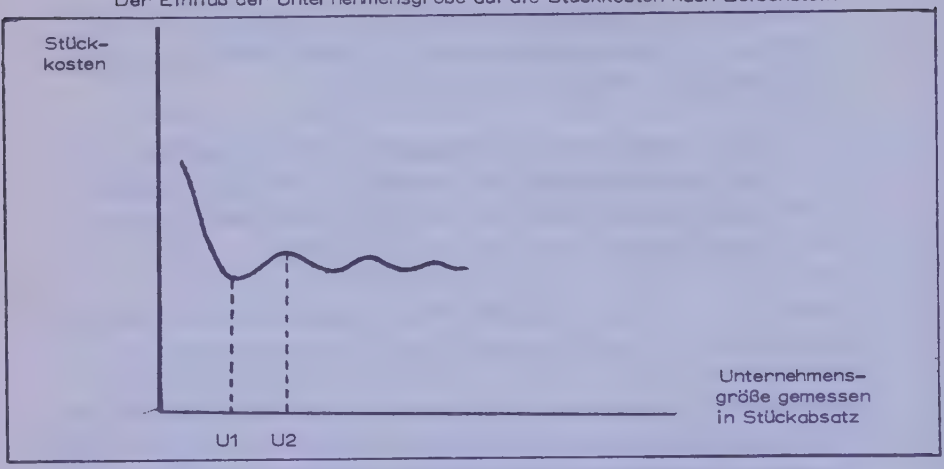
Leibenstein hat dieses Phänomen untersucht und plädiert für einen "korkenzieherförmigen Verlauf" der Stückkostenkurve.[208]

---

208) Vgl. Leibenstein, Harvey: Economic Theory and Organizational Analysis, (Harper & Row) New York 1960, S. 289 - 290

Schaubild B/ II - 2. - 1:

Der Einfluß der Unternehmensgröße auf die Stückkosten nach Leibenstein



Nimmt man den Gewinn pro Umsatzeinheit als Erfolgsmaßstab, so arbeitet das kleinere Unternehmen, U1, erfolgreicher als das größere, U2. Die ungenützten Kapazitäten üben dabei einen Wachstumsdruck auf U2 aus. In gleicher Weise ist die quantitative Auslastung des Unternehmers ein Wachstumshemmnis für U1.

Erst bei einem "unendlich" großen Unternehmen streben die Stückkostensprünge, die durch nicht ausgelastete Leistungspannen verursacht werden, gegen Null.

Im Falle mutativer Größenvariation geht die klassische Betriebswirtschaftslehre von der Hypothese aus, die Höhe der geplanten jährlichen Ausbringung entscheide darüber, welches Verfahren das jeweils vorteilhafteste sei. Bei zunehmender Unternehmensgröße werden in steigendem Umfang "mechanischere" Verfahren zum Einsatz gebracht, die sich durch steigenden Kapitaldienst wegen der höheren Installationskosten jedoch durch geringere Kosten des laufenden Betriebes auszeichnen. Diese Tatsache, daß "mechanischere" Verfahren ab einer bestimmten Output-Stufe kostengünstiger werden, bezeichnet die Literatur als "economies of large scale". [209)]

Für den Handel lassen sich folgende Bereiche herausstellen, in denen sich kostengünstigere Verfahren erst bei zunehmender Unternehmensgröße einsetzen lassen:

a) im Verkauf: Der Verkauf in Selbstbedienung ist durch Substitution von Personal durch Fläche kostengünstiger, er ist jedoch nur in Unternehmen realisierbar, die über entsprechende Flächen- und Umsatzpotentiale verfügen.

b) in der Lagerhaltung: Bei hinreichender Unternehmensgröße sind verfeinerte (computerisierte) Lager- und Bestellmodelle anwendbar, mit deren Hilfe die Lagerkosten minimiert, die Versandaktivitäten nach Takten organisiert und die Kosten pro Versandleistung herabgesetzt werden können.

c) in der Verwaltung: Kostengünstigere Verfahren im Rechnungswesen, besonders in der Datenverarbeitung, werden erst ab einer bestimmten Unternehmensgröße rentabel (z.B. computerisierte check-out-Linien)

d) in der Personalausbildung: Genügend große Unternehmen können in vielen Fällen innerbetrieblich kostengünstiger ausbilden (z.B. interne Verkäufer- und Führungsschulung).

---

209) Vgl. Schneider, Erich: Einführung in die Wirtschaftstheorie, II. Bd., 13. Aufl., (Verlag J.C.B. Mohr-Paul Siebeck) Tübingen 1972, S. 250 - 265, bes. S. 258

In der betriebswirtschaftlichen Literatur blieb jedoch bisher die Frage völlig unbeachtet, ob es nicht auch kostengünstigere Verfahren gibt, die sich ab einer bestimmten Unternehmensgröße nicht mehr einsetzen lassen.

Man denke dabei nur an den Einsatz von Familienangehörigen im Laden; an die Lagerplanung und Fehlbestandskontrolle durch Augenschein, an den direkten Kontakt zwischen Unternehmensleitung und Kunden, die kurzfristige Variation von Marktinstrumenten durch persönliche Erfahrung des Unternehmers, sowie die Speicherung und Verarbeitung der wichtigsten Daten des Unternehmens in einer Person.

Aus diesen Überlegungen läßt sich folgende Hypothese ableiten:
Ab einer bestimmten Unternehmensgröße, ab der die Eröffnung eines Unternehmens erst möglich wird, zeigen sich folgende Gesamtkostenverläufe:

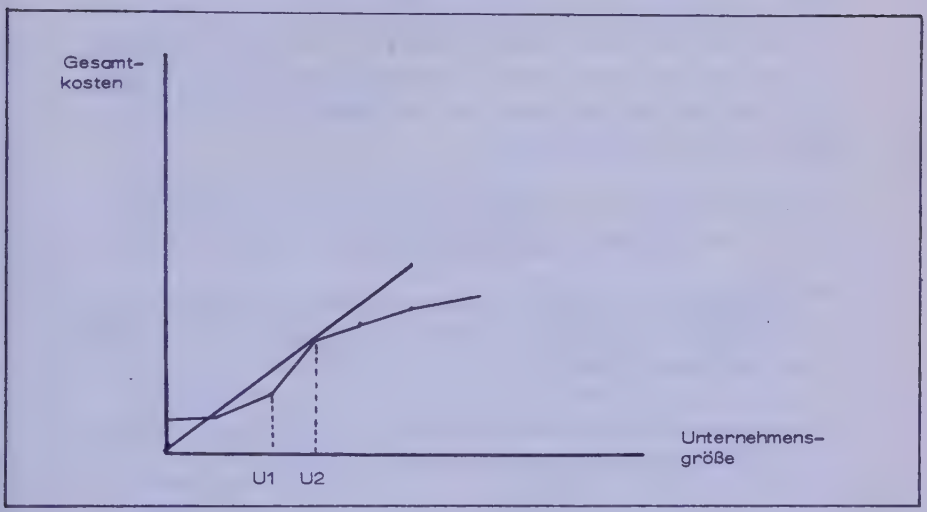
- Zunächst fallen immer mehr kostengünstigere Verfahren weg, die sich nur bis zu einer bestimmten Unternehmensgröße verwirklichen lassen. Daraus resultiert ein progressiver Anstieg der Gesamtkosten.

- Ab einer bestimmten Unternehmensgröße überwiegt die Ersparnis des Einsatzes von Verfahren, die nur ab einer gewissen Größenschwelle einsetzbar sind, den Wegfall von kostengünstigen Verfahren, die bei Überschreitung einer Grenzgröße eben nicht mehr möglich sind. Es kommt zu einem degressiven Anstieg der Gesamtkosten.

Bei Unternehmensgröße U2 liegt das langfristige Stückkostenmaximum.

Schaubild B/ II - 2. - 2.:

Der Gesamtkostenverlauf bei mutativer Unternehmensgrößenvariation



Obwohl es sich bei dem dargestellten Verlauf nicht um eine stetige Kostenfunktion handelt, wie die aus dem "Ertragsgesetz" entwickelte, (- die ja entgegengesetzt verläuft) sondern um eine Aneinanderreihung linearer Kostenverläufe ("Hüllkurve"), können folgende Hypothesen aufgestellt werden:

1. Rechts und links vom Stückkostenmaximum gibt es Unternehmen mit gleichhohen Stückkosten, d.h., an der Gewinnspanne gemessen, gleich erfolgreiche Unternehmen.

2. Auf den Unternehmen mit einer Größe zwischen U1 und U2 liegt der höchste Wachstumsdruck, da sie für die kostengünstigen Verfahren der "Kleinen" schon zu groß, für die der "Großen" noch zu klein sind.

3. Mit den niedrigsten Stückkosten arbeiten die "ganz großen" Unternehmen. Das Wachstum zu einer derartigen Unternehmensgröße, bei der die Stückkosten noch unter den niedrigsten möglichen Stückkosten der "Kleinen" liegen, hängt von drei Faktoren ab:

   - Es können immer neue und bessere Verfahren gefunden werden, die ein solches Wachstum zulassen (permanente technologische Evolution).

   - Das Management wird nicht zum Minimumsektor, indem er die Einführung entsprechender rationeller Verfahren verhindert (keine Limitationalität des dispositiven Faktors).

   - Der Markt ermöglicht den erforderlichen Umsatz (keine Restriktion des autonomen Wachstums durch das induzierte Wachstum).

Im übrigen spricht sich auch Theisen für einen degressiven Verlauf der Gesamtkosten aus und hält es für unwahrscheinlich, daß es im Handelsbetrieb zu einer Kostenprogression an der Kapazitätsgrenze kommt. 210)

So viel zum technischen Wachstumszwang.

In Hinblick auf das Argument vom Wachstumszwang des Absatzmarktes muß eingeräumt werden, daß das größenstereotype Image keineswegs einseitig ist. Es ermöglicht bei abgestimmter Imagepolitik auch eine durchaus positive Profilierung des Klein- und Mittelbetriebes.

---

210) Vgl. Theisen, Paul: Betriebsgröße im Handel, in: Tietz, Bruno (Hrsg.): Handwörterbuch der Absatzwirtschaft, (C.E. Poeschel Verlag) Stuttgart 1974, S. 376 - 384, bes. S. 378-379

Dabei fällt dem mittelständischen Unternehmer die Aufgabe zu, statt der Firma nach außen das Gepräge eines Großunternehmens zu geben, in besonnener Selbstbescheidung den Vorstellungen der Kunden über die positiven Seiten des mittelständischen Anbieters entgegenzukommen.

Übersicht B/ II - 2. :

Die stereotypen Wert-Assoziationen für unterschiedliche Unternehmensgrößen, dargestellt am Beispiel des Einzelhandels

Wert-Assoziationen für	
kleine Einzelhandlungen	Großbetriebe des Einzelhandels
Standortbequemlichkeit	Standortferne
Persönlichkeit, Kommunikationszentrum	Unpersönlichkeit
Nähe	Distanz
Schnelligkeit	geringes Tempo
Flexibilität	Schwerfälligkeit
eher teuer	eher preiswert

Quelle: Tietz, Bruno: Wie geht es "Klein"? Strukturprobleme, Marketing- und Kostenkonsequenzen. Vortrag anläßlich der Internationalen Studientagung im Gottlieb Duttweiler Institut, Rüschlikon/Zürich, am 30. Juni 1975, Arbeitspapier S. 12

Von hoher Brisanz bleibt indessen der Wachstumszwang seitens des Beschaffungsmarktes, gleich ob es sich um die Beschaffung von Kapitalmitteln oder Waren handelt.

Bei der Diskriminierung von Kleinbetrieben bei der Warenbeschaffung, finden die übergeordneten staatlichen Entscheidungsträger einen Ansatzpunkt für regulierende Maßnahmen, je nachdem ob eine dezentrale oder zentralistische Distribution sozialpolitisch wünschenswerter erscheint.

Die Tatsache, daß der Kapitalfluß in der Bundesrepublik Deutschland (weitgehend)an den kleinen und mittleren Unternehmen vorbeigeht, hat im Vergleich zu den europäischen Nachbarn zu einer höchst gefährlichen Situation der Unterkapitalisierung des gewerblichen Mittelstandes geführt.

In diesem Zusammenhang wird oft der Kapitalschnitt vergessen, dem die deutsche mittelständische Wirtschaft durch die Inflation der zwanziger Jahre und die Währungsreform nach dem zweiten Weltkrieg unterworfen war, während in den übrigen Ländern der westlichen Welt das Kapital der mittelständischen Wirtschaft unbeeinflußt von verlorenen Kriegen in Jahrzehnten wachsen konnte.

Nach den Vergleichen von Angermann [211] und Oetker [212] liegt der Eigenkapitalanteil US-amerikanischer, französischer, holländischer, belgischer, luxemburgischer und wegen der Möglichkeit zur Bildung "sehr stiller" Reserven auch italienischer Unternehmen wesentlich höher, als in vergleichbaren bundesdeutschen Unternehmen.

Auch hier ist ein Umdenken übergeordneter Entscheidungsträger bitter nötig, die,wenn sie sich schon nicht hilfreich erweisen wollen, dem Unternehmer nicht auch noch das sprichwörtliche letzte Hemd nehmen sollten, nur um seine "Leistungsfähigkeit zu testen", was letztlich auf den Test der Belastbarkeit des Leistungswillens und der Dominanz nicht-ökonomischer Unternehmerziele hinausläuft.

Stellt man die empirischen Aussagen zur Stellung des Wachstumszieles innerhalb der Zielstruktur der befragten mittelständischen Unternehmer vor den Hintergrund dieser theoretischen Betrachtungen, so dürfen aus dem Hypothesenblock V (vgl. S.27/28) die Hypothesen V B; V C_1 und V C_2 als für die weitere empirische Arbeit verfolgenswert anerkannt werden.

Sie sollen deshalb konsolidiert als VII und VII in die Reihe der Ergebnis-Thesen dieser Arbeit aufgenommen werden:

---

211) Vgl. Angermann, Horst: Wachsen oder Weichen - Überlebenschancen für den wirtschaftlichen Mittelstand, 8. Aufl. (Forkel -Verlag) Stuttgart 1970, S. 33

212) Vgl. Oetker, Arend: Wachstumssicherung von Familienunternehmen, (Verlag moderne industrie) München 1969, S. 111

These VI:

Das Unternehmenswachstum bedeutet im mittelständischen Bereich nicht zwangsläufig eine Steigerung des Ereichungsgrades ökonomischer Ziele. Allerdings liegt auf den Unternehmen " mittlerer " Größe ein Wachstumsdruck, da sie für die speziellen kleinbetrieblichen kostengünstigen Verfahren schon zu groß, für die speziellen großbetrieblichen kostengünstigen Verfahren noch zu klein sind.

These VII:

Aus der Relation zwischen der Zielförderung und der Zielhemmung bei wachsenden Unternehmen entwickelt sich für den Unternehmer die Vorstellung einer optimalen Unternehmensgröße. Entsprechend dieser optimalen Untenehmensgröße betreibt er seine Wachstumspolitik.

3. Die Beziehung zwischen Zielsystem und Kooperationsgrad im Überblick

3.1 Die Grundzüge einer mittelständischen Kooperationspolitik

" Die Kooperation zwischen Unternehmen kennzeichnet eine freiwillige, zielorientierte, begrenzte Harmonisierung der Politik selbständiger Unternehmen. Die Koordinierung oder Zusammenlegung von betrieblichen Aktivitäten erfolgt unter Aufrechterhaltung der rechtlichen Selbständigkeit der Kooperationspartner. "[213]

Die Zielorientierung der Kooperationspolitik gilt als Initialzündung für die zwischenbetriebliche Zusammenarbeit, da der Unternehmer sich durch den Beitritt zu einem Kooperationssystem ein höheres Zielniveau, oder einen höheren Grad der Zielerreichung verspricht.[214] Mehr noch, die Kooperationsziele seiner Mitglieder prägen die Morphologie der Kooperationssysteme.

---

213) Vgl. Tietz, Bruno: Die Grundlagen des Marketing, 2.Bd.: Die Marketing-Politik I, (Verlag moderne industrie) München 1975, S.697

Für ein mittelständisches Unternehmen kann die Möglichkeit zur Verbesserung der Zielerreichung im Ausgleich von Größenvorteilen bestehen, insbesondere in den angedeuteten Bereichen der Beschaffung und Faktorkombination.

Die entsprechenden Kooperationsaktivitäten erstrecken sich auf den Warenbezug oder die Kreditbeschaffung, sowie die Erweiterung der Führungsqualifikation durch besondere Aus- und Weiterbildungsangebote.

Die letztgenannte Aufgabe bleibt fortgeschrittenen Kooperationssystemen mit umfangreichem Mitgliederstamm vorbehalten, während sich die meisten anderen kooperationspolitsichen Aktivitäten auch von sachlich und zeitlich eng abgegrenzten Systemen mit beschränkter Mitgliederzahl aufnehmen lassen.

Bei den Verbundgruppen im Nichtlebensmitteleinzelhandel der Bundesrepublik Deutschland stehen folgende Aktivitäten im Fordergrund ihres Leistungsprogrammes:

- Einkauf,
- Werbung,
- Betriebsberatung,
- Lagerhaltung,
- Aus- und Weiterbildung,
- Zentralregulierung .

---

214) Vgl. Bidlingmaier, Johannes: Kooperation im Handel, in: Tietz, Bruno (Hrsg): Handwörterbuch der Absatzwirtschaft, (C.E. Poeschel Verlag) Stuttgart 1974 Sp. 1124 - 1142, bes. Sp. 1125 - 1126

215) Vgl. Tietz, Bruno: Mathieu, Günter: Reichling, Helmut: Die Anpassungsstrategien der Groß- und Einzelhandelsunternehmen an Marktwandlungen, Gutachten erstellt im Auftrage des Bundesministers für Wirtschaft durch das Handelsinstitut an der Universität des Saarlandes, Saarbrücken im Febr. 1977 S. 292

Finanzierungshilfen und Finanzberatung sind erst in geringerem Umfang in die Programme der großen Verbundgruppensysteme aufgenommen worden.

Auch bei den kleinen Kooperationsgruppen, nicht zuletzt bei den ad hoc-Gruppen, die meist nur von wenigen Unternehmen getragen und nur auf Zeit gegründet werden, dominiert die Einkaufskooperation.

Diese Einkaufskooperation kann von der gegenseitigen Mitteilung ausgehandelter Einkaufspreise bis zu einer eigens geschaffenen Einkaufsgesellschaft der Mitglieder reichen.

Unverkennbar ist in diesem Zusammenhang die historische Gesetzmäßigkeit, daß die Intensitätsstufe auf der die kooperative Bindung eingegangen wird und die organisatorische Emanzipation der Verbundgruppe als Institution, bzw. der Verbundgruppenzentrale von der Schar der Einzelmitglieder umso höher ist, je weiter die Konzentration auf den relevanten Märkten fortschreitet.

In der Geschlossenheit ihres Erscheinungsbildes und ihrem Bemühen um Gruppenprofilierung können die Verbundgruppen des Handels als eine Art Konzentrationsbremse gewürdigt werden.

Aber fällt es nicht gerade den Inhabern kleiner und mittlerer Familienbetriebe schwer, sich rechtzeitig für die Teilnahme an einem Kooperationssystem zu entscheiden? Wie Bidlingmaier betont. [216]

---

216) Vgl. Bidlingmaier, Johannes: Kooperation im Handel, in: Tietz, Bruno, (Hrsg): Handwörterbuch der Absatzwirtschaft, (C.E.Poeschel Verlag) Stuttgart 1974, Sp 1124 - 1142, bes. Sp. 1141

Solange ihr Unternehmen einigermaßen prosperiert, können sie ihr Mißtrauen gegenüber der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit nicht abstreifen. Geht es ihm schlecht, wird der Mittelständler sehr bald kooperationswillig. Dann stellt er aber für ein leistungsstarkes Verbundsystem lediglich einen Ballast dar und ist als Partner ungeeignet.

Das Kooperationsverhalten des mittelständischen Unternehmers, das letztlich über Erfolg und Mißerfolg der einzelwirtschaftlichen und gruppen- bzw. gesamtwirtschaftlichen Kooperationspolitik entscheidet, ist die Konsequenz des Zielkonfliktes zwischen kooperationshemmenden und kooperationsfördernden Zielen.

3.2. Die Beziehung zwischen Zielsystem und Kooperationspolitik

Nach Grochla entspricht die Vielfalt der Gründe für die Mitgleidschaft in einem Kooperationssystem der Vielfalt der existierenden und denkbaren unternehmerischen Ziele und Zielsysteme. 217)

Ganz bestimmte Zielsysteme korrespondieren dabei mit der grundsätzlichen Bereitschaft zur Aufnahme kooperativer Bindungen, d.h., sie geben den auslösenden Kooperationsimpuls. 218)

In den für diese Erörterung ausgewerteten Untersuchungen wurde die Intensität der Kooperationspolitik 219) mit der Bedeutung der erfaßten Zielmerkmale verglichen.

---

217) Vgl. Grochla, Erwin: Betriebsverband und Verbandsbetrieb, in: Kosiol, Erich (Hrsg): Veröffentlichungen des Instituts für Industieforschung der Freien Universität Berlin, Bd. 8, Berlin 1959, S. 54

218) Vgl. die Ausführungen zum "generellen Kooperationsziel" in: Dahmen, Egbert:. Die Veränderung der Betriebsführung des Facheinzelhandels durch die Beteiligung an Kooperationen, Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 54, (Kölner Universitätsverlag) Köln 1972, S. 62 - 63

Tabelle B/ II - 3.2.:

Die Beziehung zwischen der Intensität kooperationspolitischer Aktivitäten und den unternehmerischen Zielen

Durchschnittliche Kooperationsinstität in der jeweiligen Bedeutungskategorie des Zieles

	Sicherung der Familie	Erhaltung für den Erben	Gesellschaftliche Anerkennung
1 Überwiegende Bedeutung	5,9	7,0	6,0
2	5,3	5,8	5,3
3	---	2,0	3,8
4	---	4,33	3,8
5 keine Bedeutung	1,5	2,0	2,7

Drei Ziele konnten herausgefiltert werden, die die Bereitschaft zur Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen oder integrierenden Institutionen begründen:

- das Streben nach Sicherung der Familie,
- das Streben nach Erhaltung der Unternehmenssubstanz für den Erben,
- das Streben nach gesellschaftlicher Anerkennung.

---

219) Die Befragten wurden gebeten, die Intensität ihrer kooperationspolitischen Aktivitäten auf einer Skala von 0 bis 10 (im Einzelhandel) und 0 bis 5 (im Großhandel, für die Auswertung auf das 10-Niveau umgerechnet) zu bewerten.

Bemerkenswert ist die empirische Beziehung zwischen dem Sicherheits- und Erhaltungsstreben und der Intensität der Kooperationspolitik, da sie die bisherigen Hypothesen über die Zusammenhänge zwischen der Kooperationsbereitschaft und der individuellen Zielsetzung bestätigt.

So kommt auch Dahmen in seinen theoretischen Überlegungen zu dem Ergebnis, daß "sowohl die Einkaufsgenossenschaften des Einzelhandels als auch die freiwilligen Ketten ihre Entstehung im wesentlichen dem Sicherheitsbedürfnis der in ihnen zusammenarbeitenden Betriebe verdanken." 220)

Signifikante Beziehungen zwischen dem Wachstums- bzw. dem Ertragsziel und der Kooperationspolitik vermochte die Untersuchung nicht zu offenbaren.

Dieses Unternehmerverhalten findet seine Entsprechung in den Strategien der Kooperationssysteme:

Verbundgruppen in der Entwicklungsphase, bei denen das einzelne Mitglied zumindest rein statistisch noch einen hohen Stellenwert besitzt, sind ihrem Charakter nach noch überwiegend defensiv.

Die Mitglieder möchten sich ein breites Schutzschild gegen den Wettbewerb seitens der Groß- und Konzernbetriebe sowie der neuen Vertriebsformen schaffen, unter dem jeder einzelne möglichst unbeeinflußt von verbindlichen Gruppenkonzepten seine konkurrenzpolitischen Attacken reiten kann.

---

220) Vgl. Dahmen, Egbert: Die Veränderung der Betriebsführung des Facheinzelhandels durch die Beteiligung an Koalitionen, Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 54 (Kölner Universitätsverlag) Köln 1972, S. 71

Gereiftere Verbundgruppen, auf einer vorgerückten Stufe der Emanzipation vom Einzelmitglied haben den Mantel der defensiven Schutzgemeinschaft abgestreift und gehen ihrerseits zum Angriff über. [221]

Die Bedeutung des Strebens nach gesellschaftlicher Anerkennung als mitverantwortliches Initialziel unternehmerischer Zusammenarbeit wurde in dieser Form von der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur kaum beachtet.

Lediglich Dahmen konzediert, das Geltungsstreben könne unter anderem ein Grund für ein mittelständisches Fachgeschäft sein, sich an einer Koalition zu beteiligen. [222]

Verbundgruppen mit hohem Bekanntheitsgrad und hohem Ansehen in der Öffentlichkeit dürften bei einer derartigen Zielsetzung besonders attraktiv sein.

Möglicherweise liegt der Ursprung dieser Beziehung zwischen dem Streben nach sozialer Anerkennung und der Kooperationsbereitschaft auch direkt im Geselligungsmotiv.

Diejenigen Unternehmer mit hohem Streben nach sozialer Geborgenheit und Gruppenakzeptanz möchten sich bei Personen mit gleichartigen Problemen versichern, ob sie mit ihrer Einschätzung des umgebenden Datenrahmens "richtig liegen", ob ihr Zielsystem grundsätzlich geteilt wird und ob ihr Verhalten auch intersubjektiv zweckmäßig ist. Die Übereinstimmung mit einer Referenzgruppe gibt ihnen die gewünschte Sicherheit bei den Entscheidungen zur Unternehmenspolitik.

---

221) Vgl. Schiller, Christoph: Entwicklungstendenzen der Einkaufsgenossenschaften und freiwilligen Ketten, in: Bidlingmaier, Johannes (Hrsg): Absatzpolitik und Distribution, Sonderband der Studienreihe: Betrieb und Markt; Karl Christian Behrens zum 60. Geburtstag, (Verlag Dr. Th. Gabler) Wiesbaden 1967, 397 - 412 bes. S. 397

222) Vgl. Dahmen, Egbert: Die Veränderung der Betriebsführung des Facheinzelhandels durch die Beteiligung an Koalitionen; Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 54, (Kölner Universitätsverlag) Köln 1972, S. 80

Diese Sicherheit ist naturgemäß umso höher, je weiter fortgeschritten der Identifikationsgrad des einzelnen mit der Gruppe ist.

Die Skala solcher Referenzgruppen reicht vom lokalen Unternehmerstammtisch, über Erfa-Gruppen bis hin zur hochorganisierten Verbundgruppe.

Auch dieses Initialziel der Kooperationspolitik findet seine Entsprechung in den Anpassungsstrategien der großen Verbundgruppen. So werden die Anstrengungen zur Profilierung der Verbundgruppen (z.B.: durch Image, Eigenmarken, Signet und Slogan) von den Verbundgruppenzentralen als vorrangig wichtig erachtet.[223] Diese Maßnahmen dienen der Förderung der Gruppenidendifikation des Mitgliedes.

Die in diesem Abschnitt dargestellten empirischen Auswertungen dürften zur vorläufigen Stützung der Hypothese VI B_1 (vgl. S.28) beitragen. Damit kann auch diese Aussage als These VIII in den Katalog der Ergebnisse aufgenommen werden:

These VIII:

Die Bereitschaft des Unternehmers zur Teilnahme an überbetrieblichen Kooperationen erwächst neben den ökonomisch quantifizierbaren Vorteilen aus psychologischen Motiven, insbesondere dem Geselligs- und Sicherheitsstreben.

---

223) Tietz, Bruno: Mathieu, Günter: Reichling, Helmut: Die Anpassungsstrategien der Groß- und Einzelhandelsunternehmen an Marktwandlungen, Gutachten erstellt im Auftrage des Bundesministers für Wirtschaft durch das Handelsinsitut an der Universität des Saarlandes, Saarbrücken im Februar 1977, S. 301

III. Die Strukturmerkmale der zielorientierten Unternehmertypen

1. Der idealistische Isolationist

Zur Abrundung dieser Gedanken über die Ausstrahlung der unternehmerbezogenen Ziele auf die Grundstrukturpolitik des Unternehmens scheint es sinnvoll, die zielorientierten Unternehmertypen nochmals einzeln Revue passieren zu lassen.

Mit Rücksicht auf den exploratorischen Charakter des empirischen Materials darf auch diesmal nicht eine endgültige statistische Absicherung der verbundenen Ziel- und Strukturvariablen erwartet werden. Umso wertvoller ist aber die Möglichkeit, aus den befragten 44 Unternehmer die Vertreter der drei Typen herauszufiltern und in der Gesamtschau ein Idealbild der Grundstrukturpolitik der jeweiligen zielorientierten Unternehmertypen zu zeichnen:

In der Abgeschiedenheit von Unterzentren pflegt der Unternehmer von Typ I die traditionellen unternehmerischen Leitbilder und kämpft gegen die einbrechenden modernen Betriebsformen, die beispielsweise als Verbrauchermärkte auf die grüne Wiese in seiner Nähe kommen. Als Großhändler verteidigt er seinen Kundenstamm gegen vordringende Konzernbetriebe, die in Rezessionsphasen immer mehr in die Kleinverteilung einsteigen.

Das Verhalten des idealistischen Isolationisten in Mittelzentren unterscheidet sich kaum von dem in Unterzentren. Er gibt sich betont mittelständisch und versucht insbesondere als Einzelhändler alle Aktionen von Großbetrieben, die am lokalen Markt Fuß fassen wollen, abzublocken. Nicht selten handelt es sich bei den Unternehmern des Typs I um die Branchenführer am Standort.

Der idealistische Isolationist im Oberzentrum wurde in der Untersuchung nur dreimal angetroffen, jedesmal als das qualitativ führende Unternehmen der Branche. Alle drei Unternehmer verwarfen die Wachstumspolitik als Anpassungskonzept, zwei betrieben sogar ganz gezielte Schrumpfung. Die Interviewten vermittelten den Eindruck als verstünden sie ihr Unternehmen mehr als Kunstwerk, das es zu vollenden gilt, statt als Quelle für den Einkommenserwerb.

Unabhängig vom Standort gilt für diesen Unternehmertyp:

Mittelständischkeit ist für ihn weniger das Ergebnis von unternehmerischem Unvermögen und Wachstumsschwäche, als die Konsequenz einer vernünftigen und bewußten Wachstumspolitik, die Chancen sucht und sie auch wahrnimmt, ohne einem Größenfetischismus zu verfallen. Für den idealistischen Isolationisten macht sich der Ziel-Mittel-Konflikt in der Kooperationspolitik am schmerzlichsten bemerkbar. In der Regel überwiegt das Streben nach möglichst uneingeschränkter Selbständigkeit. Auch zu zeitlich und sachlich begrenzten Koalitionen mag er sich kaum entschließen.

2. Der hedonistische Pragmatiker (Typ II)

Der Unternehmer von Typ II gibt dem Wachstumsdruck nicht in der Weise nach, wie sein Clusterpartner. Bei ihm macht sich der oben schon beschriebene Zielkonflikt zwischen Freizeit, der emotionellen Freude am unternehmerischen Gestalten und dem Wachstum bemerkbar.

Seine Aufgeschlossenheit zur zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit ist zwar nicht so hoch wie bei den Unternehmern in Cluster B, zumal da er seinem Sicherheitsstreben einen geringeren Bedeutungswert beimißt, dennoch führt speziell sein verhältnismäßig hohes Freizeitstreben oft zur Mitgliedschaft in einem großen und leistungsstarken Verbundsystem. Er erhofft sich davon eine Entlastung von betrieblicher Routine, die seinem Spannungsbedürfnis nicht entspricht, z. B. dem Rechnungswesen.

Für diesen Unternehmertyp dürfte die Möglichkeit zur Aktivitätenübertragung auf die Verbundgruppe ein wesentlicher Stimulus in seinem Kooperationsverhalten sein.224)

3. Der opportunistische Pragmatiker (Typ III)

Das umsatzschwächste und das umsatzstärkste Unternehmen der Erhebung wurde von einem opportunistischen Pragmatiker geleitet.

An der Spitze seines Kleinbetriebes glaubt der Unternehmer vom Typ III, sich an solchen idealisierten Leitbildern wie Selbständigkeit nicht orientieren zu können. Das sei mehr eine Sache für bereits saturierte Unternehmer, die schon über die täglichen Querelen mit Banken, Gesellschaftern und Lieferanten hinaus sind, und sich einen derartigen "Luxus" leisten können. Im Grunde ähnelt dieser Vertreter des Typs III stark dem homo oeconomicus der klassischen Theorie. Der opportunistische Pragmatiker als Führer eines Unternehmens, das bis dicht an den oberen Rand der Mittelständischkeit heraufgewachsen ist, betreibt eine Wachstumspolitik, die entweder mit dem Einzug in die Reihen der Großunternehmen oder dem Konkurs endet.

Für die reifen Verbundsysteme scheint der Unternehmer vom Typ III kein besonders nützlicher Partner zu sein, da er mit seiner Eigendynamik so aufgeladen ist, daß er auf dem gemeinsamen Pfad solcher Verbundgruppen schwer Richtung halten und Fuß fassen kann. Jenen befristeten, sachlich abgegrenzten Kooperationen gegenüber, in denen lediglich eine kleine Gruppe sich persönlich bekannter Unternehmer zusammenfindet, ist der opportunistische Pragmatiker wesentlich aufgeschlossener.

---

224) Zum Verhältnis zwischen Freizeitstreben und Kooperationsbereitschaft: Vgl. Dahmen, Egbert: Die Veränderung der Betriebsführung des Facheinzelhandels durch die Beteiligung an Koalitionen; Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 54, (Kölner Universitätsverlag) Köln 1972, S. 80 und die dort angegebene Bibliographie

Er vermag sich ohne weiteres den Gruppenentscheidungen unterzuordnen und stärkt solche Systeme durch die Initiierung neuer Ideen.

Er mißt die Leistungsfähigkeit eines kooperativen Zusammenschlusses ausschließlich am ökonomischen Nutzen. Gruppenprofilierung und Interaktion in einer gut angesehenen Gemeinschaft besitzen für ihn nur zweitrangigen Reizwert.

C. DIE BASISSTRATEGIEN ZUR MARKTANPASSUNG DES MITTELSTÄNDISCHEN UNTERNEHMENS

I. Die Basisstrategien des mittelständischen Unternehmens im Überblick

Die Absatzmethoden des mittelständischen Handels werden vornehmlich durch den persönlichen Verkauf sowie die Kontaktintensität und Präsentation geprägt. Somit entsteht in diesem Bereich eine enge Verbindung zwischen der Absatzpolitik und der Faktorkombinationspolitik, insbesondere hinsichtlich der Faktoren Personal, Flächen und Sachmittelausstattung der Flächen, d.h., Ausstattung der Verkaufs- und Lagerräume. Die größten Wandlungen in der Absatzmethode erfolgen durch Betriebstypenvariationen, z.B. der Umwandlung eines Einzelhandels-Fachgeschäftes in einen Diskonter, oder eines Bestell- und Liefergroßhandels in einen Cash + Carry-Markt. Doch auch ohne den grundstrukturpolitischen Eingriff auf den Betriebstyp sind graduelle Variationen der Absatzmethode innerhalb eines Betriebstyps möglich.

Die im Rahmen dieser Arbeit analysierten mittelständischen Einzelhändler gehörten dem Facheinzelhandel und die Großhändler dem Bestell- und Liefergroßhandel an, dennoch wurden von ihnen deutlich differnzierte Absatzmethoden gewählt.

Die Politik des persönlichen Verkaufs war für die Facheinzelhändler wie für die traditionellen Großhändler das wichtigste Instument zur Marktanpassung.[225]

Im Einzelhandel ließen sich drei klar voneinander unterscheidene Intensitätsniveaus der Politik von Bedienung und Beratung feststellen:[226]

---

225) Vgl. Tietz, Bruno; Mathieu, Günter; Reichling, Helmut: Die Anpassungsstrategien der Groß- und Einzelhandelsunternehmen an Marktwandlungen, Gutachten erstellt im Auftrage des Bundesministers für Wirtschaft durch das Handelsinstitut an der Universität des Saarlandes, Saarbrücken im Februar 1977, S. 154 u. S. 228

226) Vgl. Tietz, Bruno; Mathieu, Günter; Reichling, Helmut: Die Anpassungsstrageien der Groß- und Einzelhandelsunternehmen an Marktwandlungen, Gutachten erstellt im Auftrage des Bundesministers für Wirtschaft durch das Handelsinstitut an der Universität des Saarlandes, Saarbrücken im Februar 1977, S. 156 - 160

a) Mittleres Bedienungs- und Beratungsniveau

Dieses Niveau- es entspricht auf der Zehnerskala den Werten fünf und sechs - stellt die niedrigste Bedienungs- und Beratungsintensität dar, die noch mit dem Betriebstyp des Fachgeschäftes vereinbar ist. Die Unternehmer hatten sich weitgehend von der ursprünglichen Form des Ladengeschäftes gelöst. Der Kunde wurde nicht angesprochen, sondern mußte sich für Bedienungs- und Beratungsleistungen an das Verkaufspersonal wenden. Die Waren waren für den Käufer direkt zugänglich, soweit es das Sortiment zuließ.

Allgemein verfügten diese Betriebe über verhältnismäßig viel Verkaufsfläche. In vielen Fällen waren ehemalige Lager in Verkaufsräume umgewidmet worden. Die Räume waren überdurchschnittlich gut mit Verkaufsmöbeln ausgestattet.

b) Mittelhohes Bedienungs- und Beratungsniveau

Bei diesem Niveau, das durch den Intensitätsgrad acht markiert wird, handelt es sich eher um ein Übergangsniveau als um ein eigenständiges Strategiekonzept. Meistens standen Bedienungs- und Selbstbedienungskonzepte noch unverbunden nebeneinander. Die Unternehmer boten mehr versuchsweise Sortimentsteile in Selbstbedienung an, das Verkaufspersonal gab dabei noch meist unaufgefordert Bedienungs- und Beratungsleistungen ab. Für die umgestellten Sortimentsteile war zwar die Sachmittelausstattung der neuen Absatzmethode angepaßt, der Flächenbestand mußte aber bei fast allen Unternehmen dieser Kategorie als unzureichend bezeichnet werden. Die Unternehmer scheuten vor großzügigen Flächenumwidmungen zurück.

c) Höchstmögliches Bedienungs- und Beratungsniveau

Auf dem höchstmöglichen Bedienungs- und Beratungsniveau, das dem Intensitätsgrad zehn entsprach, wurden allenfalls einige Randsortimente in Selbstbedienung oder Vorwahl angeboten. Im übrigen wurde durchweg bedient und auf einem oft auch qualitativ sehr hohem Niveau beraten.

Die quadratmetermäßige Flächenausstattung war unterschiedlich, blieb aber überwiegend im unteren bis mittleren Bereich. Die zur Geschäftsflächenausstattung eingesetzten Gestaltungsmittel dienten zumeist nicht nur der Warenpräsentation, sondern schufen eine individuelle Atmosphäre.

Für die erfaßten Großhandelsunternehmen ließ sich diese Niveauabstufung nicht genau nachvollziehen, doch schien auch hier eine analoge Dichotomisierung der Absatzmethode erkennbar. Neben den in der Mehrzahl vorhandenen konservativen Großhändlern mit sehr hohem Informations- und Beratungsniveau fielen einige Großhändler auf, die die Intensität des persönlichen Verkaufs weitgehend zu reduzieren suchten und sich durch Verkaufsflächenumgestaltung und Lagerumbauten,den in ihren Augen modernen Betriebsformen der Großhandelsmärkte annäherten.

Durch die Aufteilung der interviewten Unternehmer in zwei Klassen, deren eine auf der Zehnerskala oberhalb des Intensitätsniveaus fünf für die Preispolitik, oberhalb des Intensitätsniveaus acht für die Werbepolitik und oberhalb des Intensitätsniveaus sechs für die Sortimentspolitik lag und deren andere die darunter liegenden Intensitätsstufen der jeweiligen Instrumente umfaßt, zeigte sich eine deutliche Zweiteilung der Marketingstrategien in

- intensitätsstarke Strategien,
- intensitätsreduzierte Strategien.

Der Vergleich der Strategieintensität mit der Absatzmethode eröffnete dabei interessante Ausblicke:

Tabelle C/I:

Die Basisstrategien zur Marktanpassung im mittelständischen Groß- und Einzelhandel der Bundesrepublik Deutschland (Anteil der Unternehmen an den Basisstrategien in Prozent)

	intensitätsstarke Strategien	intensitätsreduzierte Strategien	Anteil der Methoden des persönlichen Verkaufs
mittleres Niveau des persönlichen Verkaufs	4,5	20,5	25,0
mittelhohes Niveau des persönlichen Verkaufs	9,1	4,5	13,6
höchstmögliches Niveau des persönlichen Verkaufs	34,1	27,3	61,4
Anteil der Strategien	47,7	52,3	100,0

Gut ein Drittel der analysierten Unternehmer setzten eine in Preis, Sortiment und Werbung intensitätsstarke Strategie ein und entwickelten Bedienungs- und Beratungsaktivitäten auf dem höchstmöglichen Niveau. Möglicherweise charakterisiert diese Kombination den Versuch, sich dem anhaltenden Preisdruck durch trading up zu entziehen.

Nieschlag pointiert dieses Konzept: "Wenn Handelsbetriebe, die sich bisher hauptsächlich auf eine aggressive Preispolitik gestützt haben, mehr und mehr die Mittel des Nichtpreiswettbewerbs heranziehen, so bedeutet dies, daß das Sortiment erweitert und vertieft wird, qualifiziertere Mitarbeiter als bisher herangezogen werden, die Ausstattung der Räume verbessert wird, sowie spezielle Werbemaßnahmen eingeführt werden.

Sinn des trading up ist es, den Kundenkreis, der mit Hilfe der Niedrigpreispolitik gewonnen worden ist, durch höhere Leistungen fester an den Betrieb zu binden und neue Kunden zu gewinnen, die größere Ansprüche stellen, als die der "ersten Stunde".[227]

Der Zwang zu einer nach wie vor hohen Intensität des Instrumentes Preis deutet auf die Probleme von trading-up im mittelständischen Handel hin. So muß auch weiterhin eine attraktive Preisstellung gewährleisten, daß sich der Abnehmer nicht nur die Anregungen und Beratungen angedeihen läßt und beim Kauf dann doch den preisaktiveren Diskonter oder Konzerngroßhändler vorzieht.

Bei rund einem Fünftel der Befragten mußte eine vollkommene intensitätsreduzierte Marktanpassung festgestellt werden. Kostendruck und das Unvermögen, qualifiziertes Personal langfristig an den Betrieb zu binden, führten hier offensichtlich zu einem Abbau der Bedienungs- und Beratungsintensität. Den betroffenen Unternehmern gelang indessen die harmonische Umstellung auf weniger personalintensive Konzepte nicht. Über ein Viertel der analysierten Unternehmen entsprach den landläufigen Vorstellungen vom klassischen Facheinzelhändler oder mittelständischen Großhändler: Die Preispolitik wurde mit großer Zurückhaltung betrieben, in der Werbepolitik verzichtete man darauf, auffallende Aktionen zu starten oder eine besondere Breitenwirkung zu erzielen. Besonders innovatorische Leistungen in der Sortimentspolitik waren eher die Ausnahme.

---

227) Vgl. Nieschlag, Robert: Dynamik der Betriebsformen des Handels, in: Tietz, Bruno (Hrsg.): Handwörterbuch der Absatzwirtschaft, (C.E.Poeschel Verlag) Stuttgart 1974, Sp. 366-376, bes. Sp. 374-375

Der persönliche Verkauf wurde dagegen sehr stark bewertet. Die Anpassung an den einzelnen Kunden und das Eingehen auf Sonderwünsche- was speziell im Großhandel nicht selten zu einem umfangreichen Dienstleistungsangebot führte - stützten hauptsächlich die Marktpolitik.

II. Mögliche Einflüsse des Zieles Selbständigkeit auf die Entscheidung zwischen intensitätsstarken und intensitätsreduzierten Strategien

1. Die theoretische Ableitung

Aus der Zielkomplementarität zwischen Sicherheits- und Selbständigkeitsstreben ließe sich zunächst rein theoretisch eine Affinität der Unternehmer mit hohem Selbständigkeitsstreben gegenüber intensitätsstarker Basisstrategien ableiten. Zur gleichen Hypothese führt die konfliktäre Interdependenz zwischen Wachstums- und Selbständigkeitsziel.

Andererseits lieben vornehmlich die Unternehmer mit hohen Ansprüchen an ihre Selbständigkeit den Reiz der Herausforderung und streben nach dem Aufbau eines als angenehm empfundenen Spannungsniveaus bei ihrer Tätigkeit. Zudem sehen sie einen Ansporn ihrer Bemühungen in der Weitergabe des Geschaffenen und Aufgebauten an einen Nachfolger aus der Familie. Das Ziel der Substanzerhaltung für den Erben führt aber, wie dargestellt, zu gewissen Präferenzen gegenüber intensitätsstarken Basisstrategien.

Der resultierende Ziel-Strategiekonflikt führt zu einer Labilität der unternehmerischen Entscheidung, vergleichbar dem Zielinstrument-Konflikt in der Beziehung zwischen Kooperationsintensität, Sicherheits- und Selbständigkeitsstreben.

A priori ist das Ziel unternehmerische Selbständigkeit hinsichtlich der Wahl der Strategieintensität neutral. Erst durch seine Interdependenz zu anderen Zielen, deren Erreichungsgrad die Selbständigkeit des Unternehmers fördert oder hemmt, gewinnt es einen besonderen Einfluß auf die Wahl der Basisstrategie. Dieser Einfluß hängt davon ab, ob die komplementären Ziele, zu deren Realisation intensitätsstarke Konzepte bevorzugt werden, oder die komplementären Ziele mit intensitätshemmender Wirkung im Zielsystem des einzelnen Unternehmers dominieren.

2. Die empirischen Ergebnisse

Leider erwies sich die Erhebungsgrundlage von 44 interviewten Unternehmern als zu gering für eine statistisch vertretbare Verallgemeinerung der Ergebnisse. Zumindest wurde jedoch die Vorliebe der Unternehmer, für intensitätsreduzierte Strategien, in deren Zielsystem die Selbständigkeit eine überragende Rolle spielt, deutlich.
Der vermutete Ziel-Strategiekonflikt bestätigte sich dadurch, daß analog zum Ziel-Instrumentkonflikt zwischen Selbständigkeit, Sicherheit und Kooperation die größte Präferenz für intensitätsreduzierte Marktanpassung nicht bei den Unternehmern registriert werden konnte, deren Selbständigkeitsstreben extrem hoch war, sondern ein wenig unter der Maximalmarke lag.

Tabelle C/II - 2. -1:

Die Verteilung der Basisstrategien auf die Zielcluster

Cluster	Anteil der Unternehmer mit intensitätsstarken Strategien	Anteil der Unternehmer mit intensitätsreduzierten Strategien	insgesamt
A	40	60	100
B	36	64	100
C	69	31	100

Die Differenzierung in die zielorientierten Unternehmertypen gestattete einen detaillierten und zugleich plastischen Einblick in das Beziehungssystem zwischen den Unternehmerzielen, insbesondere dem Ziel Selbständigkeit und dem Intensitätsniveau der Basisstrategie.

Tabelle C/II - 2. -2:

Die Verteilung der Basisstrategien auf die drei zielorientierten Unternehmertypen.

Typ	Anteil der Unternehmer mit intensitätsstarken Strategien	Anteil der Unternehmer mit intensitätsreduzierten Strategien	insgesamt
I	23	77	100
II	56	44	100
III	100	0	100

In diesem Fall formt sich ein überaus klares Bild:
Der idealistische Isolationist tendiert eindeutig zu den intensitätsreduzierten Strategien. Auf der Gegenposition ist abermals der opportunistische Pragmatiker zu orten. Alle interviewten Unternehmer dieses Typs hatten sich zu intensitätsstarken Strategien entschlossen.

III. Mögliche Einflüsse des Zieles Selbständigkeit auf die Wahl der Absatzmethode

1. Die theoretische Ableitung

Um den besonderen Einfluß des unternehmerischen Zieles Selbständigkeit auf die Wahl der Absatzmethode im mittelständischen Groß- und Einzelhandel ist es ebenso bestellt, wie um den besonderen Einfluß dieses Zieles auf das Intensitätsniveau der Basisstrategie.

Die Bedeutung des Selbständigkeitszieles ist die eines Multiplikators bei der Dimensionierung des Inputfaktors Mensch in der Absatzmethode.

Zweifellos kann dieses Ziel mit direktem Selbstbezug zur Persönlichkeit des Unternehmers nicht ohne Wirkung auf ein Instrument mit derart starken sozialen Spannungs- und Frequenzpotentialen wie der Politik des persönlichen Verkaufs bleiben.

Nach dem bisher Gesagten läßt sich eine Ziel-Instrument-Komplementarität zwischen dem Streben nach Selbständigkeit und einem hohen Niveau der Politik des persönlichen Verkaufs vermuten. Eine positive Verflechtung des typisch mittelständischen Zieles mit dem typisch mittelständischen Marktinstrument.[228]

Wie mag diese Beziehung zustandekommen?

---

228) Vgl. Tietz, Bruno; Mathieu, Günter; Reichling, Helmut; Die Anpassungsstrategien der Groß- und Einzelhandelsunternehmen an Marktwandlungen, Gutachten erstellt im Auftrage des Bundesministers für Wirtschaft durch das Handelsinstitut an der Universität des Saarlandes, Saarbrücken im Februar 1977, S. 154 u. S. 228

Großzügig geplante Konzepte nach dem trading down Prinzip, mit umfangreichen Flächenerweiterungen, Gebäudeinvestitionen und SB-geeigneter Warenpräsentation, lassen sich in den meisten Fällen nicht mehr aus dem Vermögen der Unternehmerfamilie allein realisieren. Die Aufnahme fremder Kommanditisten, stiller Teilhaber oder größerer Bankkredite ist in der Regel unvermeidbar. Alles Maßnahmen, die die uneingeschränkte unternehmerische Selbständigkeit an die Kette legen.

Die Scheu vor intensitätsstarken Basisstrategien verhindert nicht selten die Verwirklichung der idealen trading up Konzepte. Also werden die hochgradig selbständigkeitsorientierten Unternehmer versuchen, den Intensitätsmangel der Basisstrategie durch eine ausgeprägt personenorientierte Absatzmethode auszugleichen. Die Konsequenz ist ein Angebot, bei dem zwar das Instrument Preis nicht ausgereizt wird (niedere Preisintensität), das Sortiment von innovatorischen Risiken frei bleibt und auch die Werbung über ein Mittelmaß nicht hinaus kommt, das aber durch eine intensive Politik des persönlichen Verkaufs unterstützt wird. Die Verkaufspolitik baut sich in diesem Fall auf personenbezogenen (d.h., Inhaber-, Verkäufer- oder Außendienstbezogenen) Umsätzen auf und bezweckt eine langfristige Bindung des Kunden an den Händler.

2. . Die empirischen Ergebnisse

Die empirischen Ergebnisse standen voll im Einklang mit dem Theoriegerüst. Die Unternehmer mit hohem Selbständigkeitsstreben bevorzugen eindeutig Absatzmethoden auf dem obersten Intensitätsniveau des persönlichen Verkaufs.

Tabelle C/III - 2.-1.:

Die Verteilung der Absatzmethoden auf die Zielcluster

Cluster:	Anteil der Unternehmer auf den Niveaus von Bedienung und Beratung:			
	mittleres Niveau	mittelhohes Niveau	höchstmögliches Niveau	insges.
A	10,0	20,0	70,0	100
B	36,4	-	63,6	100
C	46,2	15,4	38,4	100

Bei dem Fünftel der Unternehmer des Clusters A, die dem mittelhohen Niveau von Bedienung und Beratung zugeordnet werden konnten, handelte es sich um jene Unternehmer, bei denen die Rücksichtnahme auf ihre Mitarbeiter die notwendigen Personalreduktionen verhindert hatte.

Tabelle C/III - 2.-2:

Die Verteilung der Absatzmethoden auf die drei zielorientierten Unternehmertypen.

Typen:	Anteil der Unternehmer auf den Niveaus von Bedienung und Beratung:			
	mittleres Niveau	mittelhohes Niveau	höchstmögliches Niveau	insges.
I	7,7	30,8	61,5	100
II	22,2	22,2	55,6	100
III	75,0	-	25,0	100

Der idealistische Isolationist bevorzugte Absatzmethoden, die sich auf ein hohes Niveau von Bedienung und Beratung stützten.

IV. Mögliche Einflüsse des Zieles der Erhaltung der Arbeitsplätze für die Mitarbeiter auf die Wahl der Absatzmethode

Im Rahmen dieser handelsspezifischen Untersuchung wurde das marktpolitische Instrument Absatzmethode auf die Politik des persönlichen Verkaufs, auf die Bedienungs- und Lieferintensität und damit in engem Zusammenhang, die Politik des Laden- bzw. Verkaufsflächenlayout reduziert. Dabei standen Flächen, Flächenausstattung mit Sachmitteln und Personalbesetzung der Flächen als Träger von Anreizpotentialen der Verkaufspolitik zur Diskussion.

Mittelständische Unternehmensführung hebt sich vom großbetrieblichen Management durch eine geringere Betonung der betrieblichen Technostruktur und einer stärkeren Gewichtung der menschlichen Dimension in den Leistungsprozessen ab. Dieser Umstand ist allein schon durch den höheren Grad der Arbeitsteilung in Großbetrieben des Handels bedingt, während im Mittel- und Kleinbetrieb meist jedem Mitglied des Verkaufspersonals, die wesentlichen Absatzaktivitäten übertragen werden können. Im mittelständischen Unternehmen hat der einzelne Mitarbeiter eine höhere Bedeutung. Das nicht nur, weil rein statistisch sein prozentualer Anteil an der Gesamtbelegschaft höher ist als in Großunternehmen, in deren Belegschaftszahl sich der Einzelne nur noch in der ersten, oder gar zweiten Ziffer hinter dem Komma wiederfindet, sondern weil zwischen jedem Mitarbeiter und dem Arbeitgeber ein enges Kommunikationsverhältnis besteht, das nicht selten in ein persönliches Vertrauensverhältnis mündet.

Die Konsequenz dieser mittelstandsspezifischen Phänomene im Personalwesen ist das Verantwortungsgefühl des Unternehmers gegenüber "seinen Leuten", das neben dem Marktdatenrahmen und trotz der Sach-(lies:Kosten-) zwänge der Faktorkombinationspolitik, die Basisstrategie in eine weniger sachmittel-, dafür personalintensive Richtung lenkt.

Der Vergleich zwischen den Bedeutungswerten des Zieles Erhaltung der Arbeitsplätze für die Mitarbeiter und dem jeweiligen Bedienungs- und Beratungsniveau stützte zumindest die Hypothese VII B_1 (Vgl. S.29). Speziell für Typ I kann Hypothese VII B_2 nicht ausgeschlossen werden:

Tabelle C/IV:

Der Einfluß der Mitarbeiterverantwortung des Unternehmers auf das Niveau von Bedienung und Beratung

Einsatzniveau von Bedienung und Beratung	Durchschnittliche Bedeutung des Zieles Erhaltung der Arbeitsplätze für die Mitarbeiter +
mittleres Niveau	2,4
mittelhohes Niveau	2
höchstmögliches Niveau	3

+ Bedeutungsskala von 1 = sehr hohe Bedeutung bis 5 = sicher keine Bedeutung

Wie oben schon ausgeführt, bedeutete "mittleres Niveau von Bedienung und Beratung" (mittlere Einsatzintensität des Instrumentes "persönlicher Verkauf") für die mehrheitlich befragten Facheinzelhändler und Bestell- und Liefergroßhändler ein Abrücken von den traditionellen Verkaufsmethoden. Dieses mittlere Niveau markiert das unterste Niveau der Personalsubstitution durch andere Einsatzfaktoren, z. B. Verkaufsmöbel, die ohne Betriebstypenänderung noch durchführbar ist.

Das mittelhohe Niveau liegt als transition-level zwischen personalintensiver und sachmittelbetonter Absatzanpassung.

Das vorliegende Ergebnis kann in der Tat dahingehend interpretiert werden, daß Unternehmer mit geringerem Verantwortungsbewußtsein gegenüber den Mitarbeitern in ihrem Betrieb tendenziell eher zur Substitution von Personal durch Sachmittel bereit sind, als ihre Standesgenossen, die sich für den einzelnen ihrer Untergebenen noch in gewissem Maße verantwortlich fühlen und in ihren Mitarbeitern lieber Schutzbefohlene als faktorkombinationspolitische Manöveriermasse sehen wollen.

Die relativ hohe Bedeutung der Mitarbeiterverantwortung der Unternehmer auf dem mittleren, dem Zwischen-Niveau muß als zusätzliche Bestätigung dieser These gewertet werden. Die dort angetroffene Absatzmethode ist das Ergebnis konfliktärer Ziel-Strategiebeziehungen. Der Druck hoher Personalkosten und die Indifferenz der Abnehmer gegenüber den faktorkombinationspolitischen Voraussetzungen des Angebotes im Rahmen des Handelsprogramms fördern den Einsatz sachmittelintensiver Absatzmethoden. Dagegen stürzt ein hohes Gefühl für Verantwortung und eine enge emotionelle Bindung an seine Mitarbeiter den mittelständischen Unternehmer bei Entlassungen aus Rationalisierungsgründen in einen seelischen Konflikt.

Die Konsequenz wurde als Befragungsergebnis sichtbar: Versperrten die Rahmenbedingungen des Absatzmarktes oder auch die Qualifikationspotentiale der Einsatzfaktoren, inclusive der Unternehmerqualifikation den Weg zur trading-up Anpassung, erforderte aber gleichzeitig der Kostendruck die Substitution teurer Einsatzfaktoren durch billigere, dann leiteten diese Unternehmer zunächst alle erforderlichen Maßnahmen ein. Der Laden bzw. das Lager wurden umgestaltet, die Flächen wurden zur Selbstbedienung oder Teilselbstbedienung ausgerüstet. Die entsprechende Personalreduzierung wurde aber nur halbherzig und unvollkommen vollzogen. Die Abneigung sich von den bisherigen Mitarbeitern in dem Umfang zu trennen, wie es nötig und nach der Umstellung auch möglich gewesen wäre gipfelte daher in Absatzmethoden, die unter einer personellen Überbesetzung und einer Disharmonie zwischen Verkaufsflächenausstattung und Bedienung litten.

These IX:

Speziell in mittelständischen Betrieben kommt nicht-ökonomischen Zielen, insbesondere dem Verantwortungsbewußtsein gegenüber den Mitarbeitern in der Personalpolitik und den personellen Konsequenzen der betrieblichen Anpassungspolitik eine entscheidende Bedeutung zu.

V. Die Basisstrategien zur Marktanpassung der zielorientierten Unternehmertypen

1. Der idealistische Isolationist (Typ I)

Die Basisstrategie des idealistischen Isolationisten wird von dessen, am Menschen ausgerichteten Unternehmensphilosophie geprägt.

Allzu rasches Unternehmenswachstum lehnt er als ungesund ab, da er fürchtet, dafür seine Selbständigkeit oder zumindest Teile davon opfern zu müssen.

Er favorisiert eine intensitätsreduzierte Basisstrategie, die in seinen Augen als risikoärmer dem Sicherheitsstreben entegegenkommt. Er vermeidet vor allem aggressive Strategien, die ihn auf Kollisionskurs mit den mittelständischen Kollegen oder gar den großbetrieblichen Konkurrenten bringen könnten. Er lauert zwar auf Schwächen in den Konkurrenzstrategien, die er von Fall zu Fall geschickt auszunutzen versteht, aber er scheut die große Konfrontation.

Das bevorzugte Anpassungsinstrument des Unternehmers vom Typ I ist der persönliche Verkauf. Durch sein Niveau grenzt er sich von den Mitwettbewerbern ab. Im Einzelhandel sorgt unterstützende Verkaufsflächenausstattung in der Regel für ein Gefühl der Geborgenheit und der fachmännischen Betreuung. Im Großhandel erfreut sich dieser Unternehmertyp einer nicht zu unterschätzenden Kundentreue, zu der allerdings die Kreditgewährung für nachgelagerte Handelsstufen einen beträchtlichen Anteil beisteuert.

2. Der hedonistische Pragmatiker (Typ II)

Der hedonistische Pragmatiker möchte am liebsten seinen Betrieb morgens mit den Arbeitnehmern betreten und ihn nachmittags mit ihnen verlassen, um danach Herr X oder Y, aber kein Unternehmer mehr zu sein. Zudem soll ihm die Arbeit während der Geschäftszeit Spaß machen.

Je nachdem ob der hedonistische oder der pragmatische Zug in seinem Wesen überwiegt, wählt er seine Basisstrategie. Dominiert die pragmatische Ader, erhofft sich der Typ II die beste Realisation seiner Ziele durch eine trading up-Strategie mit hoher Intensität der Instrumente Preis, Sortimentsgestaltung, Werbung und persönlichen Verkauf. Setzt sich die Tendenz zur Musenmaximierung im Verhalten durch, so ist die Strategiekonsequenz ein unternehmerischer "go-slow": Werbung, Preis und Sortiment intensitätsmäßig reduziert, persönlicher Verkauf auf dem untersten gerade noch möglichen Niveau.

3. Der opportunistische Pragmatiker (Typ III)

Die Strategiepräferenzen dieses Unternehmertyps gehören konsequenten trading up bzw. trading down Konzepten, also eine intensitätsstarke Basisstrategie mit starker Betonung des persönlichen Verkaufs (trading up) oder mit Substitution von Personal durch Sachmittel.
Das trading down Prinzip nimmt allerdings eine deutliche Vorrangstellung ein.

Die Ziele mit ökonomischen Bezug bestimmen die Strategiewahl.

Bei steigendem Personalkostenanteil erfolgt eine rigorose Schrumpfung des Personalbestandes zugunsten personalsparender Absatzmethoden. Die Händler vom Typ III befinden sich größtenteils schon auf dem Weg zur Betriebstypenvariation. Ihre Fachgeschäfte werden zu convenience shops oder Fachdiskontern, ihre traditionellen Großhandlungen zu Großhandelsmärkten.

Ein opportunistischer Pragmatiker wird sich nur dann dem trading up Prinzip anpassen, wenn zur Tragfähigkeit des Marktes für hohe Personalkosten ein überdurchschnittliches Streben nach Ansehen und sozialer Anerkennung hinzukommt.

Der Unternehmer dieses Typs tritt gern als Sortiments- bzw. Produktinnovator auf. Der Gedanke, durch risikoreiche Strategien seine Selbständigkeit zu gefährden, bremst ihn dabei nicht. Bei Expansionen in deren Absatzgebiet, geht er der Konfrontation mit Großbetrieben keinesfalls aus dem Wege.

Insgesamt rundet sich das Bild vom opportunistischen Pragmatiker als das eines Unternehmers ab, der in seinem Verhalten den Handlungsprämissen des traditionellen homo oeconomicus am nächsten kommt.

D. DIE BEZIEHUNGEN ZWISCHEN UNTERNEHMERISCHEN ZIELEN, STRUKTURELEMENTEN UND BASISSTRATEGIEN IM MITTELSTÄNDISCHEN UNTERNEHMEN

- EIN MODELLANSATZ -

I. Zur Verknüpfung von Zielen, Strukturelementen und Basisstrategien

In den vorangegangenen Abschnitten dieses Kapitels wurde eine Fülle von Ziel-, Struktur- und Strategiebeziehungen dargestellt. Sie sollen nun in einem zusammenraffenden Modellansatz hinein verwoben werden, um die grundlegenden Theoreme dieser Erörterung überschaubar zu machen und systematisch zuzuordnen.

Auf eine formallogische Funktionalisierung der Zusammenhänge wird dabei verzichtet. Es muß aufbauenden Untersuchungen mit einer breiteren statistischen Basis vorbehalten bleiben, den folgenden Modellansatz quantitativ erfaßbar zu machen.

Zweifellos erfordert eine kategoriale Verknüpfung von Daten, unternehmerischen Zielen, Strukturelementen und Basisstrategien zur Erklärung des Unternehmerverhaltens ein hohes Abstaktionsniveau.

In die Zielkategorie gehen die unternehmens- und unternehmerbezogenen Ziele ein, die im Verlaufe der Arbeit abgehandelt wurden und von denen angenommen werden kann, daß sie einen relativ geschlossenen Zielkatalog repräsentieren.

Die Basisstrategien werden auf den Intensitätsniveaus und dem Grad des persönlichen Verkaufs in der Absatzmethode abstrahiert. Auf diese Art und Weise können Beziehungen zwischen den Basiszielen und den Basisstrategien transparent gemacht werden.

Unterhalb dieser Abstraktionsebene hat man sich die speziellen Instrument- und Strategieziele zu denken, die der Unternehmer innerhalb des dargestellten Rahmensystems ins Auge faßt.

Daher dürfen die Modellaussagen auch nicht überstrapaziert werden. Eine filigranere Darstellung müßte aber auf dem derzeitigen Stand der empirischen Zielforschung als übereilt gelten.

Was der Modellansatz tatsächlich leistet ist folgendes:

a) Eine Erklärung des Unternehmerverhaltens, insbesondere der Wachstums- und Marktanpassungsstrategien auf der Grundlage eines empirisch gefundenen Zielsystems, bzw. empirischer Zieltypen.

b) Eine Deskription der Auswirkungen nicht ökonomischer Ziele, insbesondere des Zieles Selbständigkeit auf die unternehmerischen Gestaltungsalternativen.

c) Eine Deskription der Gestaltung der Märkte durch die mittelständischen Unternehmer auf der Grundlage eines empirisch gefundenen Zielsystems, bzw. empirischer Zieltypen.

II. Die Modellprämissen

Die Modellprämissen sind aus den Ergebnissen der empirischen Studie generiert. Hinsichtlich des verhaltenstheoretischen Hintergrundes müssen sie als kontradiktorische Überwindung oder zumindest dialektische Ergänzung der Prämissen des homo oeconomicus Modells verstanden werden:

1. Die allgemeinen Verhaltensprämissen:

1.1. Die Unternehmer handeln bei gleichen äußeren Bedingungen nicht uniform. Ihre Entscheidungen sind vielmehr das Resultat individuell verschiedener Zielstrukturen. Ein und derselbe situative Reiz kann je nach Zielstruktur unterschiedliches Unternehmerverhalten hervorrufen.

1.2. Die Unternehmer bewerten den Erfolg ihrer Entscheidungen und deren Realisation nicht ausschließlich und in den meisten Fällen nicht einmal überwiegend am ökonomischen Ergebnis. Sie messen ihre Anpassungskonzepte vor allem daran, inwieweit ihre individuellen Zielvorstellungen verwirklicht werden konnten. Werden Ziele mit sozialem Bezug oder mit direktem Selbstbezug vorrangig verfolgt, determinieren sie den Erfolgsmaßstab.

1.3. Die Basisziele der Unternehmer und deren Bedeutungsgewichte sind größtenteils auf die Totalperiode hin ausgerichtet. Mögliche Verschiebungen erfolgen langfristig als Folge der Dynamik im makroökonomischen Datenrahmen, z. B. durch sozialpolitische Klimaverschlechterung.

Die Extension der allgemeinen Verhaltensprämissen umfaßt alle Unternehmer. Der folgende Modellansatz greift aber die drei, innerhalb dieser Arbeit isolierten, zielorientierten Unternehmertypen heraus. Für sie sind weitere, spezielle Verhaltensprämissen zu formulieren:

2. Die speziellen Verhaltensprämissen

2.1. Das Streben nach Selbständigkeit ist bei einem großen Teil der mittelständischen Unternehmer so ausgeprägt, daß es als Maximalziel zu bezeichnen ist. Die übrigen Ziele, inclusive des Gewinns, wirken bei ihnen als Restriktionen, sind also auf einem fixierten Anspruchsniveau zu realisieren.

2.2. Nach dem Gewicht der ökonomischen und nichtökonomischen Ziele lassen sich aus den mittelständischen Unternehmern empirische Zieltypen ableiten. Als typologisches Leitmerkmal fungiert dabei das Streben nach Selbständigkeit.

2.3. Die am schärfsten voneinander differenzierten, zielorientierten Unternehmertypen sind:

- der idealistische Isolationist,
- der hedonistische Pragmatiker,
- der opportunistische Pragmatiker.

Die übrigen Unternehmer lassen sich entsprechend ihrem Zielsystem zwischen die von den Grenztypen markierten Kategorien des Unternehmerverhaltens einordnen.

III. Die Modellstruktur

Für die Modellstruktur erweist sich ein modularer Ansatz als zweckmäßig. Das Totalmodell basiert daher auf vier Modulen:

1. Das Zielmodul.
2. Das Strukturmodul.
3. Das Strategiemodul.
4. Das Marktwirkungsmodul.

Als konstanter Modellteil ist der makroökonomische Datenrahmen integriert.

Das Zielmodul hat die Funktion einer Steuereinheit für die übrigen Modellgrößen. Die Zielgewichte im Zielmodul gehen als unabhängige Variable in das Modell ein, die mit den Alternativen im Strategiemodul, Marktwirkungsmodul und Teilen des Strukturmoduls als abhängigen Variablen verknüpft sind.

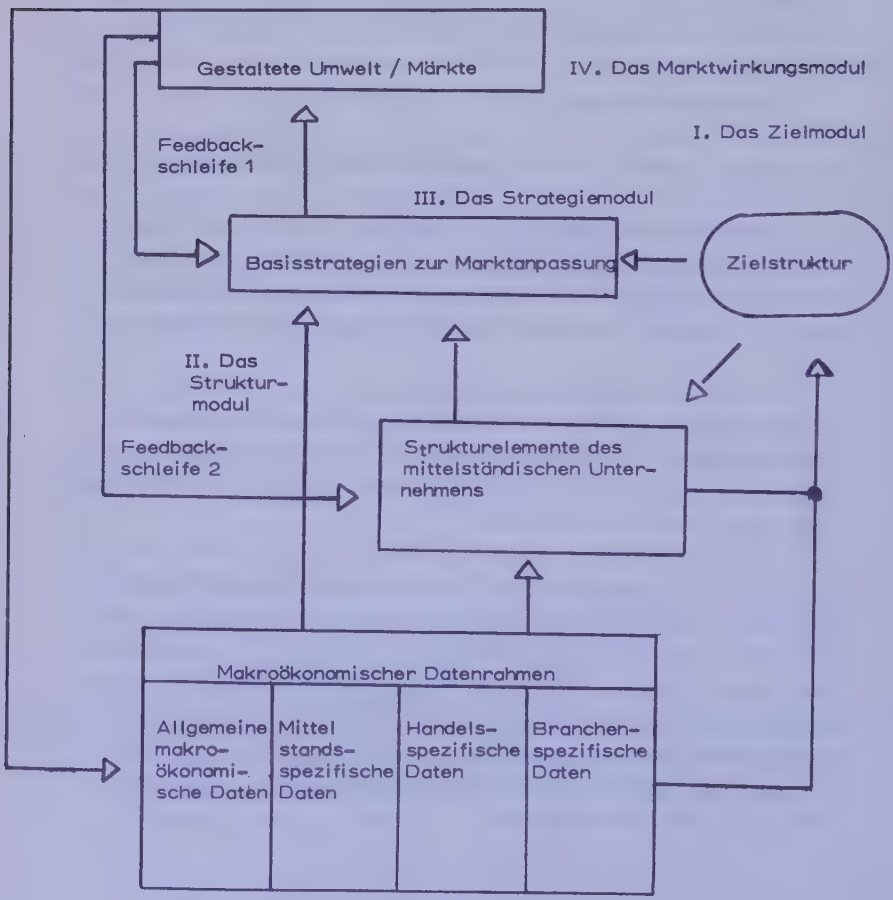
Die Einsatzalternativen für das Zielmodul sind die drei zielorientierten Unternehmertypen. Durch Einsatz eines dieser drei Typen wird das Modell programmiert und die jeweils wahrscheinlichste Kombination der Variablen in den übrigen Modulen vorbestimmt.

Übersicht D/III - 1 veranschaulicht die Stellung der einzelnen Module im Totalmodell. Feedbackschleife 1 berücksichtigt den Einfluß der Marktwirkungen auf die eingesetzten Strategien, dabei kann es sich um taktische Variationen oder um Strategieänderungen innerhalb der vom Zieltyp her zulässigen Basisstrategien handeln. Feedbackschleife 2 zeigt den Einfluß besonders einschneidender Marktwirkungen, die auf der Basis gegebener Kapazitäten nicht mehr aufgefangen werden können, auf die Grundstruktur, z. B. engere Einbindung in ein Kooperationssystem.

Übersicht D/III - 1 :

Die Beziehungen zwischen unternehmerischen Zielen, Strukturelementen und Basisstrategien

- Das Totalmodell -



Übersicht D/III - 2:

Das Zielmodul

- Die alternativen Inputgrößen des Zielmoduls -

Unternehmertyp / Zielgewichte	I Idealistischer Isolationist	II Hedonistischer Pragmatiker	III Opportunistischer Pragmatiker
Leitziele	Selbständigkeit Sicherheit Substanzerhaltung	Einkommenserzielung Sicherheit	Einkommenserzielung Wachstum
Ziele mit hoher Bedeutung	Einkommenserzielung Spannungsniveau Mitarbeiterverantwortung	Selbständigkeit Spannungsniveau Substanzerhaltung Wachstum	Selbständigkeit
Ziele mit zweitrangiger Bedeutung	Transparenz Wachstum	Mitarbeiterverantwortung Organisationskonstanz Tradition	Sicherheit Mitarbeiterverantwortung Prestige
Nachrangige oder unbedeutende Ziele	Prestige Tradition Organisationskonstanz	Transparenz Prestige	Substanzerhaltung Organisationskonstanz Tradition, Transparenz

Durchschnittliche Zielgewichte auf der Fünfer-Skala:
Leitziele: 1 - 1,25; Ziele mit hoher Bedeutung : 1,26 - 2,5; Ziele mit zweitrangiger Bedeutung: 2,6 - 3,5; Nachrangige oder unbedeutende Ziele: über 3,5

Nach der eingesetzten Zieltypen-Alternative läßt sich das ex ante wahrscheinlichste Struktur-Mix prognostizieren. Die Schichten des Strukturmoduls richten sich nach den mit dem Zieltyp korrelierten Strukturelementen. Hier wird zur Verarbeitung der Untersuchungsergebnisse ein dreischichtiges Strukturmodul vorgestellt. Diese Auswahl darf jedoch keineswegs als exhaustiv mißverstanden werden.

Die optimale Anzahl der Merkmalsschichten für das Strukturmodell ist dann erreicht, wenn

a) aus den ausgewählten Strukturelementen die Gestalt empirischer Strukturtypen erkennbar wird, die mit den alternativen Typen des Zielmoduls in Beziehung zu setzen sind,

b) die abgeleiteten Strukturtypen unter dem Aspekt der jeweiligen Forschungsfrage am zweckmäßigsten sind, z. B. Wachstumstypen, Diversifikationstypen, u.ä.

Dem hier eingesetzten Strukturmodul haftet noch ein, durch die Forschungsökonomie bedingter, präliminarer Charakter an, der von weiterführenden empirischen Studien aufzuarbeiten ist.

Übersicht D/III - 3 :

Das Strukturmodul

Schicht a) : Wachstum, Unternehmensgröße und Unternehmertyp

Alternative des Strukturmoduls

Alternative des Steuermoduls Unternehmertyp:

Wachstum u. Unternehmensgröße:

		I	II	III
Für mittelständische u. Branchenverhältnisse klein	starkes Wachstum			X
	geringes Wachstum		X	
Für mittelständische u. Branchenverhältnisse mittelgroß	geringes Wachstum	X	X	
Für mittelständische u. Branchenverhältnisse groß	starkes Wachstum			X

Schicht b) : Standort und Unternehmertyp

Alternative des Strukturmoduls

Alternative des Steuermoduls Unternehmertyp:

Standorttyp:

	I	II	III
Oberzentrum		X	X
Mittelzentrum	X	X	
Unterzentrum	X	X	X

Schicht c) : Kooperationsbereitschaft und Unternehmertyp

Alternative des Strukturmoduls, Kooperationsbereitschaft:

Alternative des Steuermoduls Unternehmertyp:

	I	II	III
Grundsätzlich abgeneigt	X		
Grundsätzlich aufgeschlossen		X	X

Die jeweiligen Alternativen des Strukturmoduls stecken zusammen mit dem makroökonomischen Datenrahmen den Spielraum für die im Strategiemodul zu realisierenden Kombinationen ab. Die Bestimmung der ex ante wahrscheinlichsten unter den möglichen Kombinationen erfolgt wiederum nach Einsatz des Unternehmertyps in das Steuermodul.

Hier wird auf ein zweischichtiges Strategiemodul abstrahiert, das eine recht griffige Darstellung der Strategiealternativen gestattet. Auch dieses Modul kann im Zuge weiterführender Forschungsprojekte noch um zusätzliche Merkmalsschichten bereichert werden. (So bietet sich beispielsweise die Schichtung in marktintensive und marktextensive Strategien an).

Übersicht D/III - 4 :

Das Strategiemodul

Intensitätsniveau der Basisstrategie
Absatzmethode und Unternehmertyp

Alternative des Strategiemoduls Schicht b) Absatzmethode:	Alternative des Strategiemoduls, Schicht a) Intensitätsniveau der Basisstrategie: intensitätsstarke Basisstrategie	intensitätsreduzierte Basisstrategie
mittleres Niveau von Bedienung und Beratung	III	II
mittelhohes Niveau von Bedienung und Beratung		I
höchstmögliches Niveau von Bedienung und Beratung	I	II/III

Die Brücke aus dem unternehmensinternen Bereich hinaus in die Umwelt, und zwar in die vom Unternehmer gestaltete Umwelt, die Märkte, schlägt das Marktwirkungsmodul.

Die Schichten und Alternativen dieses Moduls basieren auf den Marktwirkungen, die vom jeweiligen Unternehmertyp ausgehen, den Reaktionen und Wandlungen, die durch seinen Strategieeinsatz und indirekt seine Strukturpolitik ausgelöst werden. Nach der Zweckmäßigkeit für die Forschungsfrage sind Qualität und Anzahl der Modulschichten festzulegen. 229)

Dabei können Marktwirkungen gegenüber Abnehmern, Lieferanten und Konkurrenten berücksichtigt werden. Sie können sich auf Gesamtmärkte, Gruppenmärkte aber auch nur Individualmärkte beziehen.

Da diese Arbeit mit einigen Gedanken zu einer verhaltensorientierten Mittelstandsförderungspoltik des Staates abgeschlossen wird, ist es wohl nicht unangebracht, als Beispiel für ein mögliches Marktwirkungsmodul einige Schichten auszuwählen, die die allgemeine wirtschafts- und sozialpolitische Bedeutung der drei zielorientierten Unternehmertypen besonders zur Geltung kommen lassen.

Übersicht D/III - 5 :

Das Marktwirkungsmodul

Schicht a) Unternehmertyp und Wirkung auf den Arbeitsmarkt

Alternative des Marktwirkungsmoduls: Wirkung auf den Arbeitsmarkt

Alternative des Steuermoduls: Unternehmertyp

	I	II	III
Stabilisierende Wirkung auf den Arbeitsmarkt	X		
Freisetzung von Arbeitskräften durch Substitution		X	X

229) Vgl. eine Typologie der Marktwirkungsfunktion, in: Tietz, Bruno: Die Grundlagen des Marketing, 2. Bd.: Die Marketing-Politik I, (Verlag moderne industrie) München 1975, S. 461 - 476

Schicht b) Unternehmertyp und Wirkung auf den Kapitalmarkt

Alternative des Marktwirkungsmoduls: Wirkung auf den Kapitalmarkt

Alternative des Steuermoduls: Unternehmertyp

	I	II	III
Nachfrage nach Fremdkapital		X	X
Nachfrage nach stillen und tätigen Beteiligungen		X	X
keine oder nur geringe Nachfrage auf dem Kapitalmarkt, da Ausschließlichkeitsstreben der Selbstfinanzierung	X		

Schicht c): Unternehmertyp und Wirkung auf das makroökonomische Strukturwachstum

Alternative des Marktwirungsmoduls:

Alternative des Steuermoduls: Unternehmertyp

	I	II	III
Betriebstypeninnovation			X
Sortimentsinnovation		X	X
Verfahrensinnovation, z.B. Informationstechnologie	X	X	

Schicht d): Unternehmertyp und Wirkung auf die Distributionsstruktur

Alternative des Marktwirkungsmoduls:	Alternative des Steuermoduls: Unternehmertyp		
	I	II	III
Angebotszentralisation mit Unterversorgung nichtmobiler Bevölkerungsschichten		X	X
Angebotsdezentralisation, Versorgung von Randgebieten und Unterzentren	X	X	

VIERTES KAPITEL

DIE KONSEQUENZEN AUS DEN BEZIEHUNGEN ZWISCHEN DEN UNTERNEHMERISCHEN ZIELEN, DEN STRUKTURELEMENTEN, DEN BASISSTRATEGIEN UND MARKTWIRKUNGEN.

A. AUSGEWÄHLTE BETRIEBSPOLITISCHE KONSEQUENZEN AUS DEN BEZIEHUNGEN ZWISCHEN DEN UNTERNEHMERISCHEN ZIELEN, DEN STRUKTURELEMENTEN, DEN BASISSTRATEGIEN UND MARKTWIRKUNGEN

I. Die Feedbackfunktionen

Bei den Betrachtungen über die möglichen Betriebspolitischen Konsequenzen aus dem unternehmerischen Verhaltensmodell sollen die Feedbackschleifen 1 und 2 (Vgl. Übers. D/III - 2) näher ins Blickfeld gerückt werden. Diese Feedbackschleifen stehen für die innere Dynamik, die den unternehmerischen Basisstrategien, den Strukturelementen des mittelständischen Unternehmens und schließlich den Unternehmerzielen, bzw. Teilen des unternehmerischen Zielsystems aus den Marktwirkungen erwächst.

Die Gestaltungsmöglichkeit der individuellen Märkte wird durch den makroökonomischen Datenrahmen begrenzt. Hier werden im wesentlichen durch die Entwicklungen im Abnehmerverhalten Barrieren errichtet, die geeignet sind, die dem jeweiligen Zieltyp eigene Struktur- und Strategieanpassung zu erschweren oder zu vereiteln.
Die Unternehmer haben daher unter ständiger Rückkopplung mit den relevanten Aspekten des Abnehmer- und Konkurrenzverhaltens ihre Anpassung so zu modifizieren, daß die Erreichungsgrade ihrer angestrebten Ziele vor dem Urteil der eigenen Lebensphilosophie das Unternehmerdasein rechtfertigen.

Im Rückgriff auf die Ausführungen des zweiten Kapitels (B/II - B/III), insbesondere hinsichtlich des Abnehmerverhaltens seien die betriebspolitischen Konsequenzen der Ergebnisse des Modellansatzes überblicksartig dargestellt.

Die Zusammenfassung erhebt jedoch weder den Anspruch auf Repräsentativität noch auf Vollständigkeit. Die getroffene Auswahl soll lediglich weiterführende Überlegungen anregen und aufbauenden Forschungen ein Ausgangspunkt sein.

II. Ausgewählte betriebspolitische Konsequenzen aus dem Modellansatz für den idealistischen Isolationisten (Typ I)

Die Vorliebe für personalbezogene und darum lohnintensive Anpassungskonzepte können für diesen Unternehmertyp nicht ohne preis- und sortimentspolitische Konsequenzen bleiben.

Um die steigenden Personalkosten sowie die zunehmenden Anteile der Personalkosten an den Gesamtkosten zu erwirtschaften, müssen die Handelsspannen nach oben korrigiert werden.
Dies gilt vor allem für den lohnsensiblen Facheinzelhandel und den Bestell- und Liefergroßhandel. Der starke Konkurrenzdruck, der von Seiten der Diskontbetriebe auf diesen traditionellen Betriebstypen lastet, erlaubt jedoch die erforderlichen Spannenanpassungen nur dann, wenn es gelingt, im Bereich der Leistungsbereitschaft (hohe Bedienungsbereitschaft bzw. pünktliche, regelmäßige Belieferung) Präferenzen zu schaffen oder durch Anhebung des Sortimentes auf ein höheres Niveau auch die Kalkulation zu verbessern.
Die frühere Stammkundentreue kann dabei im Einzelhandel nur noch in seltenen Fällen hilfreich sein. Im Großhandel dagegen führt eine bemerkenswerte "Trägheit" gerade der kleineren Abnehmer und die durchaus gesunde Abneigung davor, teilweise über Generationen gewachsene Lieferantenbeziehungen aufzugeben, erfahrungsgemäß zu einem gewissen monopolistischen Bereich im Sinne Gutenbergs, in dem eine vorsichtige Anpassung der Spannen möglich sein dürfte.

Ausgenommen von diesem Zwang zur Erhöhung der Handelsspannen sollten lediglich kleinere Familienbetriebe sein, in denen Ehemann und Ehefrau evtl. unterstützt von einer Verkäuferin gemeinsam ihr Geschäft betreiben, ohne Unternehmerlohn und Miete im eigenen Haus als kalkulatorische Kosten anzusetzen. In diesen Fällen kann die typenspezifische Anpassung wohl noch

in ihrer reinsten Form angetroffen werden.
Anfallende Lohnsteigerungen für Fremdpersonal sind möglicherweise mittels spezieller kleinbetrieblicher Technologien auffangbar. Solchen kleinbetrieblichen Technologien konnte sich die Handelsforschung allerdings bislang noch nicht in befriedigender Weise widmen, so daß hier eine wissenschaftliche Beschreibung der meist auf individuellen Vorgehensweisen der kleinbetrieblichen Unternehmer beruhenden Technologien noch nicht erfolgen kann.

III. Ausgewählte betriebspolitische Konsequenzen aus dem Modellansatz für den hedonistischen Pragmatiker (Typ II)

Die in dieser Untersuchung herausgearbeitete Zwitterstellung dieses Unternehmertyps macht die Darstellung der möglichen Konsequenzen aus diesem Modellansatz höchst problematisch.
Nützlich wären in diesem Zusammenhang Aussagen darüber, welche der für den hedonistischen Pragmatiker typischen Anpassungsformen ihm den höchsten Zielerreichungsgrad bescheren und wie die entsprechenden Marktbedingungen dazu beschaffen sein müßten. Leider kann die vorliegende Studie in dieser Richtung keine Aufschlüsse bieten, die mit befriedigender Sicherheit zu verallgemeinern sind.
Trotzdem sollte an dieser Stelle die zunehmende Einbindung in Verbundgruppen und andere kooperative Systeme als betriebspolitische Konsequenz besonders betont werden. Das Augenmerk des Unternehmers muß dabei auf der Auswahl des für ihn geeignetsten Kooperationssystem, bzw. der geeignetsten Kooperationssysteme liegen. Diese Selektion zielt einerseits auf die quantitative Leistungsfähigkeit des Systems und der Art der im System gebündelten Aktivitäten sowie andererseits auf die Dauer und die Intensität des kooperativen Zusammenschlusses. Im Übrigen dürfte die Tendenz zur Systematisierung und Normung der Betriebsabläufe, weitgehend unterstützt durch Verbundsysteme (z.B. Abrechnung, Disposition, Lagerhaltung) eine wesentliche Konsequenz für den Hedonisten sein.

IV. Ausgewählte betriebspolitische Konsequenzen aus dem Modellansatz für den opportunistischen Pragmatiker (Typ III)

Für den opportunistsichen Pragmatiker ergibt sich die charakteristische Konsequenz der "Wachstumsbewältigung". Er wird sich in Phasen allgemeiner wirtschaftlicher Prosperität davor hüten müssen, sich nicht am eigenen Wachstum zu "überfressen". Diese Gefahr scheint bei der Strategie- und Strukturdynamik dieses Unternehmertyps stets latent gegeben zu sein.
Die Organisation muß die für den mittelständischen Betrieb typischen Gestalten, jenes Ineinanderfließen der Funktionen, die universelle Zuständigkeit einzelner Stellen, die situativ- angepasste Ablaufplanung um nur einige Merkmale zu nennen, hinter sich lassen und auf die ausgefeilte und systematisiertere Stufe großbetrieblicher Organisationskonzepte angehoben werden. So kann es für den klein- und mittelbetrieblichen Unternehmer noch zweckmäßig sein, auf klar formulierte und schriftlich dokumentierte Anweisungen für die einzelnen Hierarchiestufen zu verzichten, um im Personaleinsatz flexibel reagieren zu können. Der heranwachsende Betrieb des Opportunisten wird freilich eher von den Substitutionseffekten einer systematischen Organisationsstruktur mit ganz klar fixierten Anweisungen profitieren können.
Eine weitere Konsequenz im Zusammenhang mit der Wachstumsbewältigung ist die Notwendigkeit zur Anpassung der Unternehmerqualifikation. Hier bietet sich speziell für den opportunistischen Typ neben der Erhöhung der Eigenqualifikation noch die Möglichkeit zur Verbesserung der Managementbasis durch den Aufbau eines institutionellen Managementes durch Geschäftsführer und/oder Unternehmerassistenten, die allmählich neben den Unternehmer treten und ihn schließlich spätestens beim Generationswechsel ersetzen müssen.

B. EIN VERHALTENSORIENTIERTER ERKLÄRUNGSANSATZ FÜR DIE SCHWÄCHEN DER STAATLICHEN MITTELSTANDSPOLITIK

I. Der allgemeine Überblick

Die im zweiten Kapitel detailiert abgehandelte staatliche Förderpolitik in der Bundesrepublik Deutschland ruht auf drei Säulen:

- den Verbesserungen der Rahmenbedingungen durch gesetzgeberische Maßnahmen,

- den Maßnahmen zur Förderung der Leistungssteigerung durch Ausbildungs- und Innovationshilfen,

- den direkten Finanzierungshilfen durch die bevorzugt an mittelständische Unternehmen ausgeschütteten Kreditprogramme.

Die Mittelstandspolitik schwimmt zwischen der Skylla der Auszehrung einer gesellschaftspolitisch erhaltenswerten gewerblichen Mittelschicht und der Charybdis der Erhaltung überholter Marktstrukturen durch institutionelle Reservate, deren Schaffung nicht nur eine Mißallokation wertvoller Resourcen, sondern auch eine bewußte Drosselung der qualitativen Marktevolution bedeutet.

Die Mittelstandspolitik peilt keine unterschiedlichen Unternehmertypen an, sondern "den" mittelständischen Unternehmer schlechthin. Daß dieser nun ausgerechnet die von der Wissenschaft geschnitzte Maske des homo oeconomicus trägt, kommt all denjenigen Unternehmern zugute, die diesem Verhaltensmuster möglichst ähnlich sind, und wird für die Mehrzahl der mittelständischen Unternehmer zur Tragik der Mittelstandsförderung.

II. Die Wirkung der gegenwärtigen Förderprogramme auf die zielorientierten Unternehmertypen

1. Der opportunistische Pragmatiker (Typ III)

Obwohl es falsch wäre, den opportunistischen Pragmatiker mit dem homo oeconomicus gleichzusetzen, weist er doch mit diesem konstruierten Unternehmerbild weitgehende Übereinstimmung in den Zielmerkmalen auf. Die Unternehmer dieses Typs sind, wenn nicht die ausschließlichen, so doch die hauptsächlichen Nutznießer der Förderpolitik.

Für sie stellen Kredite aus den Sondervermögen oder Anschlußprogramme dazu wertvolle Hilfen zur Investition dar, die sie bereitwillig annehmen. Außerdem begeben sie sich zur Absicherung risikoreicher Vorhaben gerne unter den Schutzschild von Bürgschafts- oder Gewährleistungsgemeinschaften. Allein der Finanzierungsbedarf dieses wachstumsbereiten Unternehmertyps würde ausreichen, um die bereitgestellten direkten und indirekten staatlichen Kapitalhilfen voll auszuschöpfen.

Da die Unternehmer dieses Typs grundsätzlich keine Abneigung gegen zwischenbetriebliche Zusammenarbeit haben, insbesondere wenn es sich um sachgebundene befristete Koalitionen handelt, greifen bei ihnen zudem die staatlichen Aktivitäten zur Kooperationsförderung.

Dieses Problem der staatlichen Mittelstandsförderung ist für die soziale Marktwirtschaft typisch. Der Liberalismus verläßt sich darauf, daß der zügellose Wettbewerb die Unternehmen auf eine für die Einzel- wie Gesamtwirtschaft optimale Unternehmensgröße zurechtschleift und die Anpassungsunfähigen dazwischen zerreibt, ohne daß ein auf Ausgleich bedachter Staat hilfreich eingreift. Eine Planwirtschaft, deren Funktion von der strikten Zentralisation der Planerstellung, Organisation und Erfolgskontrolle abhängt, kann sich dezentrale mittelständische Entscheidungsträger nicht leisten und muß deshalb nicht auf ihre Erhaltung, sondern ihre Eliminierung aus sein.

Woran liegt es aber, daß in der sozialen Marktwirtschaft der Bundesrepublik Deutschland trotz aller Förderhilfen die Unsicherheit und Resignation im Mittelstand anhält? Sind die Maßnahmen nur zu schwach oder einfach falsch? Wird vielleicht die Mittelstandspolitik gar nicht als mit der sozialen Marktwirtschaft systemkonform begriffen, sondern weiterhin nolens volens als unvermeidliche Sondergruppenpolitik innerhalb eines unternehmerfeindlichen wirtschaftspolitischen Gesamtkonzeptes mitgeschleppt?

Will man letzteres nicht unterstellen, bleibt für die deutlichen Einsatzschwächen nur eine Erklärung: Die mangelnde Berücksichtigung des differenzierten Unternehmerverhaltens.

Ein Vorwurf ist den übergeordneten staatlichen Entscheidungsträgern daraus nicht zu machen. Solange die betriebswirtschaftlichen Theoretiker mit einer nahezu pathologischen Hartnäckigkeit auf dem Unternehmer als homo-oeconomicus beharren, darf es den Praktikern in Legislative und Exekutive nicht verübelt werden, wenn sie sich diese Meinung aneignen und dementsprechende Entschlüsse fassen.

Auch die übrigen Mittel zur Förderung der Leistungssteigerung dürfen bei den opportunistischen Pragmatikern gut ankommen. Sie entsprechen seiner Aufgeschlossenheit für Innovationen und neue Absatzmethoden, sowie der Bereitschaft zur Filialisierung.

Die mittelstandspolitische Begünstigung dieses Typs führt zu Marktwirkungen, die in seinem Zielsystem und dem daraus resultierenden bevorzugten Anpassungskonzepten schon vorprogrammiert sind:

Neue Produkte werden schneller vom Händlermarkt aufgenommen und bei den Abnehmern propagiert. Es entstehen von diesen Unternehmern initiierte und erprobte neue Absatzformen oder sogar neue Betriebstypen im mittelständischen Bereich. Diese neuen Konzepte haben allerdings alle eines gemeinsam: Sie sind streng ökonomisiert, d.h., ihr Erfolg wird von den Unternehmern ausschließlich an monetären Kriterien gemessen. Konsequent werden dabei in der Faktorkombinationspolitik teurere Einsatzfaktoren substituiert. Die arbeitsmarktpolitische Folge ist eine hohe Freisetzungsrate von bisher im Handel gebundenem Personal.

Die opportunistischen Pragmatiker nehmen die Förderhilfen - besonders wenn es sich um größere Unternehmen handelt - nicht an, um sich als Mittelständler erhalten zu lassen, sondern um aus den kritischen Größenbereichen herauszuwachsen. Der Staat ist dann dem Dilemma ausgesetzt, nicht nur einen Mittelständler zu verlieren, der zu den Großbetrieben aufsteigt, sondern diesen Aufstieg auf Kosten anderer dadurch verdrängter Mittelständler noch selbst gefördert zu haben.

Zusammenfassend lassen sich die Vor- und Nachteile der bevorzugten Förderung der Unternehmer vom Typ III folgendermaßen auflisten:

Vorteile:

- Förderung der strukturellen wirtschaftlichen Evolution.
- Einführung und Marktdurchdringung neuer Produkte und Absatzmethoden.
- Reale Kostenersparnis für die Gesamtwirtschaft durch effiziente Resourcen- und Aktivitätenbündelung.
- In Phasen konjunktureller Überbeschäftigung: Freisetzung personeller Resourcen.

Nachteile:

- Förderung eines zusätzlichen innermittelständischen Konkurrenzkampfes.
- Gefahr der staatlichen Fehlinvestition durch Unternehmenszusammenbrüche infolge mangelnden unternehmerischen Sicherheitsstrebens.
- Gefahr der Unterversorgung durch Angebotskonzentration und Händlerabwanderung in die Mittel- und Oberzentren.
- In Phasen konjunktureller Unterbeschäftigung: Freisetzung von Arbeitskräften.

2. Der hedonistische Pragmatiker (Typ II)

Infolge der Zielverwandschaft der beiden pragmatischen Unternehmertypen lassen sich viele der eben getroffenen Aussagen analog übertragen.
Der hedonistische Pragmatiker greift ebenfalls gerne nach Kooperationshilfen und auch der Möglichkeit innerhalb der Kreditprogramme finanzielle Hilfen zu erlangen zeigt er sich nicht abgeneigt.
Förderprogramme zur Neuansiedlung oder Existenzgründung erreichen in der Regel die Hedonisten nicht.

Vorteile:

- Reale Kostenersparnisse für die Gesamtwirtschaft durch effiziente Resourcen- und Aktivitätenbündelung in Kooperationssystemen.
- In Phasen konjunktureller Überbeschäftigung: Freisetzung personeller Resourcen.

Nachteile:

- In Phasen konjunktureller Unterbeschäftigung: Freisetzung von Arbeitskräften.

3. Der idealistische Isolationist (Typ I)

Obwohl man diesem Typ derzeit wohl mehr als die Hälfte der mittelständischen Händler der Bundesrepublik Deutschland zurechnen darf, nützen die meisten und vor allem die für den Staat teuren Förderprogramme dem idealistischen Isolationisten nicht.

Sein Bestreben, Investitionen durch erwirtschaftete Gewinne oder dem Vermögen der Unternehmerfamilie zu bestreiten, schließt ihn meist aus dem Kreis der Interessenten staatlicher oder halbstaatlicher Kreditprogramme aus. Bemüht sich ein Unternehmer dieses Typs doch einmal um staatliche Hilfe zur Verbesserung der betrieblichen Finanzierungsmöglichkeiten, zwingt ihm meist der Druck der Verhältnisse, z.B. bei akuter Verdrängungsgefahr zu diesem Schritt. Meist hat der Kredit dann aber nicht mehr die Wirkung einer kurierenden Geldspritze, sondern gleicht mehr der letzten Ölung.

Die Ergebnisse wirtschaftswissenschaftlicher Forschung nimmt der idealistische Isolationist gerne an. Betriebsvergleiche und ganz besonders Betriebsberatungen und Unternehmerschulungen bringen bei diesem Zieltyp ausgezeichnete Erfolge. Vorausgesetzt sie kommen auf seine eigene Initiative hin zustande und werden nicht von Verbindungsgruppen organisiert, denen er sich nur widerwillig anschließt.

Leider glauben diese Unternehmer sich nur selten für längere aber notwendige Schulungskurse freimachen zu können. Mehrtägige Betriebsberatungen oder auch nur eintägige Betriebsbegehungen finden bei ihm gute Resonanz.

Generell handelt es sich bei dem idealistisch Isolationisten um einen Unternehmer mit hoher Standfestigkeit. Selbst in langanhaltenden Depressionsphasen dürfte der Anteil der mittelständischen Händler, die sich zur Geschäftsaufgabe entschließen, bei diesem Unternehmertyp geringer ausfallen, als bei den beiden anderen hier abgehandelten Typen. Während die pragmatischen Unternehmer ein rettungsloses Unternehmen zeitig aufgeben, um wenigstens noch das Familienvermögen zu erhalten, mobilisiert Typ I womöglich noch die letzten finanziellen Reserven, um dann nicht nur vor den Trümmern seiner Selbständigkeit, sondern auch vor dem persönlichen Ruin zu stehen.

Seine von dauerhaften Grundwerten geprägte Haltung macht die Existenz dieses Unternehmers zu einem Regulativ in der Bundesdeutschen Wirtschaft. Seine hohe ethische Normativität erstreckt sich nicht nur auf seine Kunden, sondern auch auf Mitarbeiter und Lieferanten und macht schließlich auch nicht vor den Mitwettbewerbern halt.

Soziale Bindungen gibt er nur ungern auf. Von seinen Mitarbeitern trennt er sich nur ungern, so daß speziell bei diesem Unternehmertyp in konjunkturellen Schwächephasen die sichersten Arbeitsplätze zu finden sind. Eine Förderpolitik, die nicht wie bisher an den Unternehmern dieses Typs vorbeigeht, würde so einen wertvollen Beitrag zur Erholung der depressiven Arbeitsmarktsituation leisten.

Vorteile:

- Förderung der Angebotsdezentralisation.
- Gewährleistung der Versorgung von Randgebieten und Unterzentren.
- Verringerung der Gefahr staatlicher Fehlinvestitionen durch Unternehmenszusammenbruch dank des hohen unternehmerischen Sicherheitsstrebens.
- In Phasen konjunktureller Unterbeschäftigung: Sicherung der Arbeitsplätze.

Nachteile:

- Geringe reale Kostenersparnis für die Gesamtwirtschaft, da hoher Aktivitätenindividualismus und Resourcensplittung zu hohen Leerkosten führen.
- Geringe sektorale Evolutionsdynamik durch retardierende Betriebstypenpolitik.

C. AUSGEWÄHLTE ANSÄTZE EINER VERHALTENSORIENTIERTEN MITTELSTANDSPOLITIK

I. Der allgemeine Überblick

Was hat eine verhaltensorientierte Mittelstandspolitik der traditionellen voraus?

Vorderhand sieht sie den Unternehmer nicht mehr als ein herz- und bindungsloses, gewinnmaximierendes und kapitalakkumulierendes Monstrum, sondern als ein fühlendes Geschöpf. Das bisherige monoteleologische Unternehmerbild wird durch ein anthropologisches, polyteleologisches ersetzt.

Der Unternehmer ist für eine verhaltensorientierte Mittelstandspolitik nicht beliebig austauschbar, weil sich alle unternehmerischen Entscheidungsträger in einer gegebenen Situation gleich verhalten, wie die traditionelle Mittelstandspolitik voraussetzt, sondern das Unternehmerverhalten kann bedingt durch unterschiedliche Gewichte innerhalb der Zielstruktur beträchtlich divergieren. Demzufolge berücksichtigt eine verhaltensorientierte Mittelstandspolitik nicht ausschließlich die ökonomischen Ziele und Reaktionen der Unternehmer, sondern bezieht nicht-ökonomische Ziele und Reaktionen auf gleicher logischer Ebene in die Überlegungen mit ein.

Dabei reicht es freilich nicht aus, ein durchschnittliches Unternehmerverhalten zu konstruieren, das der Förderpolitik als Basis dient. Vielmehr sind nach sorgfältiger Merkmalsauswahl empirische Verhaltenstypen herauszufiltern, mit denen die Mittelstandsprogramme abzustimmen sind.

Die hier analysierten, durch das unternehmerische Ziel Selbständigkeit abgegrenzten Zieltypen, können für diesen Zweck als erster Vorschlag gelten.

Die Harmonisierung zwischen den verhaltensorientierten Förderprogrammen und den relevanten Unternehmertypen erfolgt nach den Erfordernissen der jeweiligen gesellschafts- und wirtschaftspolitischen Zielsetzung.

Soll beispielsweise in Aufschwungphasen und Zeiten allgemeiner wirtschaftlicher Prosperität der Grundstein für eine neue Stufe der Evolution in Marketing und Handel gelegt werden, sollen moderne Betriebsformen erprobt und soll mit fortgeschrittenen Distributionsformen experimentiert werden, dann müssen die Unternehmer vom Typ III ins Fadenkreuz der Förderpolitik genommen werden.

Ebenso empfiehlt sich eine bevorzugte Förderung von Typ III wenn bei Überbeschäftigung und überproportional steigenden Personalkosten im Handel die Personalresourcen effizienter zu verteilen sind und flächenextensive Absatzmethoden propagiert werden sollen.

Leidet die Wirtschaft dagegen unter einer anhaltenden Depression und soll die stabilisierende Wirkung eines leistungsfähigen mittelständischen Handels genutzt werden, ist es an der Zeit, die robusten Zugpferde vom Typ I besonders zu fördern.

Neben solchen speziellen Mittelstandsförderungsprogrammen müssen Maßnahmen ergriffen werden, um durch verhaltensorientierte Klimaverbesserung die berüchtigte sozialpolitische Angst des Unternehmers (vgl. S.55) zu bekämpfen. Eine derartige "Verbesserung der Rahmenbedingungen" verlangt weniger gesetzgeberische Aktivitäten, als eine allgemeine Verhaltensänderung derjenigen Personen, die den Staat in der Exekutive repräsentieren. Es darf für sie nicht mehr zum Verhaltensstandard gehören, sich betont arbeitgeberkritisch zu geben und die Leistungen der Unternehmer nur im Rückblick auf die unmittelbare Nachkriegszeit zu würdigen. Der Versuch, die Leistung der mittelständischen Wirtschaft nicht ausschließlich auf Unternehmerversammlungen, sondern auch vor der breiten Öffentlichkeit anzuerkennen, dürfte mehr zur wirtschaftspolitischen Klimaverbesserung beitragen als milliardenschwere Investitionshilfeprogramme.

Die Regierenden haben den mittelständischen Unternehmern das Gefühl sozialpolitischer Unsicherheit und die Angst vor politisch bedingten Verlusten der Selbständigkeit zu nehmen. Überlegungen zur Transferierung unternehmerischer Entscheidungsfreiheit auf Nicht-Unternehmer, z.B. Gewerkschaften, oder Gedanken an Investitionskontrollen sind in ihrer Schädlichkeit für das Unternehmerverhalten nicht zu unterschätzen.

II. Anregungen zur verhaltensorientierten Förderung der pragmatischen Unternehmertypen (Typ II und Typ III)

Da die bisherige Mittelstandspolitik den pragmatischen Unternehmertypen, insbesondere dem opportunistischen Pragmatiker am ehesten entsprach, kann für diese Typen die zielorientierte Förderung harmonischer als für Typ I in die laufenden Programme integriert werden.

Der Innovationsfreudigkeit dieser Unternehmer könnte dadurch Rechnung getragen werden, daß die Förderung von Forschung nicht weiter allein dem industriellen Mittelstand vorbehalten bleibt, sondern auf den mittelständischen Handel erweitert wird. Die verhältnismäßig hohe Kooperationsbereitschaft der pragmatischen Unternehmertypen käme dabei einer Förderung von Gemeinschaftsforschung im Handel über die Verbundsysteme entgegen. Man denke nur an die Konzeption und Durchsetzung neuer Betriebstypen und Vertriebsmethoden im Rahmen der Kooperationspolitik. Die Forschung erfolgt durch, oder im Auftrage des Kooperationssystems, das dann auch die Umsetzung der Ergebnisse in die handelsbetriebliche Praxis übernimmt. Ausgewählte Unternehmer des Typs III übernehmen als Pilot-Unternehmer experimentelle grundstrukturpolitische Variationen.

Aufgabe des staatlichen handelsspezifischen Hilfsprogrammes wäre die Koordinierung der Gemeinschaftsforschung und die Ermöglichung handelsspezifischer Gemeinschaftsforschung auch für kleinere Verbundsysteme mit abgegrenzter Zielsetzung durch finanzielle Zuschüsse.

III. Anregungen zur verhaltensorientierten Förderung der Unternehmer vom Typ idealistischer Isolationist (Typ I)

Bei diesem Typ, der bisher im wesentlichen außerhalb mittelstandspolitischer Förderung stand, läßt sich die spezielle verhaltensorientierte Förderpolitik nicht so leicht in die bestehenden Programme einbauen.

Entsprechend der Grundhaltung des idealistischen Isolationisten muß in diesem Falle das Förderprogramm nach dem Motto "Hilfe zur Selbsthilfe" laufen.

Dazu müssen prinzipiell zwei Voraussetzungen geschaffen werden:

a) Die Unternehmerqualifikation muß den inner- und außerbetrieblichen Anforderungen im mittelständischen Handel gewachsen sein.

b) Die Unternehmerresourcen müssen die Verwirklichung der vom Unternehmer gewählten Handelsprogrammpolitik gewährleisten.

Die erste Forderung richtet sich auf eine permanente, betriebsinterne und -externe Unternehmeraus- und -weiterbildung. Die speziellen Programme müßten sich dementsprechend die Einrichtung und den Ausbau von Unternehmerschulungszentren zum Ziel nehmen und die individuellen Betriebsberatungen über das bisherige Angebotsvolumen hinaus ermöglichen. Vorteilhaft wäre es dabei, die Betriebsberatungen von den Fachleuten der Schulungszentren durchführen zu lassen, den so das Feedback für die von ihnen vermittelten Theorien, Handlungsanweisungen und Rezepturen erleichtert wird.

Ob diese Schulungszentren nach Branchenkriterien eingerichtet sind, bleibt unerheblich. Wichtig ist jedoch das Angebot des kompletten Handelsprogramms. Die Schulungs- und Beratungsinhalte müssen modular auf individuelle Erfordernisse abstimmbar sein und auf einem umfassenden Theoriesystem des mittelständischen Handelsbetriebes basieren.

Da aber dieses umfassende Theoriesystem einer mittelstandsorientierten Handelsforschung erst noch erarbeitet und überprüft werden muß, ist die staatliche Förderung empirisch wirtschaftswissenschaftlicher Forschung in diesem Zweig zu forcieren.

Die Schaffung der Unternehmensresourcen zur Sicherung der betriebsindividuellen Leistungsfähigkeit ist beim Unternehmer vom Typ I in erster Linie ein Problem der Möglichkeiten zur Selbstfinanzierung. Wegen seines hohen Selbständigkeitsstrebens ist der idealistische Isolationist auf die Selbstfinanzierung bei der Realisation seiner Unternehmenspolitik angewiesen.

Diesem verhaltensbedingten Phänomen ist steuerpolitisch Rechnung zu tragen. Die Zulässigkeit von Verlustvor- bzw. rückträgen ist eine Möglichkeit konjunkturbedingte Mittelentzüge nicht auch noch fiskalisch zu verschärfen.

Zur gezielten Förderung bedarf es jedoch in Abschwungphasen ausgreifender Erleichterungen. Die Steuerpolitik sollte flexibel genug sein, um auch kurzfristig regulierende Instrumente bereitzuhalten.

Einer steuerpolitischen Förderung ist zur gezielten Unterstützung der Unternehmer vom Typ I, gegenüber der Förderung durch Kreditprogramme immer der Vorzug zu geben.

Die Anregungen zu einer verhaltensorientierten Mittelstandspolitik lassen sich bei zunehmendem Erkenntnisstand über Unternehmerziele und Unternehmerverhalten zu umfangreichen Maßnahmenkatalogen erweitern, die eine sehr differenzierte Förderpolitik gestatten. Eine verhaltensorientierte Mittelstandspolitik, die sich an empirischen Unternehmertypen und nicht an theoretischen Konstruktionen orientiert, wird eine größere Nähe zum Förderobjekt aufweisen als bisher.

Empfindet die Bundesrepublik Deutschland die Erhaltung des mittelständlichen Händlers wirklich als ein wirtschafts- und sozialpolitisches Anliegen, dann darf mit der Umstellung der hergebrachten auf eine verhaltensorientierte Mittelstandspolitik nicht gezögert werden.

Sicher müssen dafür noch hohe Anstrengungen in der empirischen mittelstandsspezifischen Handelsforschung und in der administrativen mittelstandspolitischen Realisation unternommen werden, aber die Erhaltung des gewerblichen Mittelstandes als staatspolitisches Ziel dürfte diese Mühen rechtfertigen.

These X:

Die Schwächen der gegenwärtigen Mittelstandspolitik beruhen auf der mangelnden Berücksichtigung eines differenzierten Unternehmerverhaltens. Die Förderprogramme legen ein konstruiertes, monoteleologisches Unternehmerverhalten zugrunde und erreichen deshalb einen großen Teil der mittelständischen Unternehmerschaft nicht.

Das Mißverhältnis von Förderaufwand und -erfolg ist durch die Konzeption einer verhaltensorientierten Mittelstandspolitik zu beheben.

Eine verhaltensorientierte Mittelstandspolitik muß über generelle, am Unternehmerverhalten ausgerichtete Maßnahmen zur Verbesserung der gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen beitragen und spezielle Programme entwickeln, die je nach wirtschafts- und sozialpolitischer Zwecksetzung eine gezielte Förderung bestimmter empirischer Unternehmertypen ermöglichen.

ZUSAMMENFASSENDE DARSTELLUNG DER THESEN

These I: Im mittelständischen Handel der Bundesrepublik Deutschland ist ein Sockelbestand von Unternehmern tätig, deren Selbständigkeitsstreben so ausgeprägt ist, daß sie sich nur durch extrem starke Reize zur partiellen Aufgabe ihrer Selbständigkeit zwingen lassen. Die Reiz- Reaktionsschwelle muß dabei so außerordentlich hoch angesetzt werden, daß die Häufigkeit der entsprechenden Reaktion in der Praxis gegen Null geht.
Dieser Sockelbestand extrem selbständigkeitsbewußter Unternehmer soll als Unternehmer vom Typ I bezeichnet werden. Sein Negativbild, der Unternehmer mit extrem geringem oder gar fehlendem Selbständigkeitsstreben kann als Typ III empirisch nachgewiesen werden.

These II: Die Unternehmer vom Typ I streben nach möglichst uneingeschränkter Selbständigkeit, bei der sie ihre persönliche Entscheidungsfreiheit weder von innernoch von außerbetrieblichen Restriktionen beengt wissen wollen. Die Unternehmer dieses Typs streben Selbständigkeit als Maximalziel an.

These III: Das Selbständigkeitsstreben der Unternehmer ist graduell abgestuft. Es handelt sich bei diesem Ziel nicht um ein Merkmal, das entweder vorhanden oder nicht vorhanden , also dichotomisch ausgeprägt ist, sondern um eine Zielvariable, die auf einem bestimmten Anspruchsniveau realisiert werden soll. Dieses Anspruchsniveau ist ein kontinuierliches Zielmerkmal, das in Extremfällen gegen Null gehen kann, bzw. einen so hohen Wert annimmt, daß dieses Ziel als Maximalziel definierbar ist.
Dazwischen sind alle Ausprägungen des Selbständigkeitsstrebens möglich.

These IV: Das unternehmerische Handeln bezweckt nicht nur ausschließlich Spannungsabbau und Konfliktvermeidung. Es wird im Gegenteil in entscheidendem Maße durch ein psychisch bedingtes Spannungsbedürfnis bestimmt. Diese Erhaltung eines als angenehm empfundenen Spannungsniveaus liegt als konkretes Handlungsziel dem Unternehmerverhalten zugrunde.

These V: Der Standort und die unternehmerische Zielstruktur stehen in einem gegenseitigen Abhängigkeitsverhältnis. Es lassen sich Zielvariable nachweisen, die sich an bestimmten Standorten durch besonders hohe Bedeutung auszeichnen.

These VI: Das Unternehmenswachstum bedeutet im mittelständischen Bereich nicht zwangsläufig eine Steigerung des Erreichungsgrades ökonomischer Ziele. Allerdings liegt auf den Unternehmen "mittlerer" Größe ein Wachstumsdruck, da sie für die speziellen kleinbetrieblichen kostengünstigen Verfahren schon zu groß, für die speziellen großbetrieblichen kostengünstigen Verfahren aber noch zu klein sind.

These VII: Aus der Relation zwischen Zielförderung und Zielhemmung bei wachsenden Unternehmen entwickelt sich für den Unternehmer die Vorstellung einer optimalen Unternehmensgröße. Entsprechend dieser optimalen Unternehmensgröße betreibt er seine Wachstumspolitik.

These VIII: Die Bereitschaft des Unternehmers zur Teilnahme an überbetrieblichen Kooperationen erwächst neben den ökonomisch quantifizierbaren Vorteilen aus psychologischen Motiven, insbesondere dem Geselligs- und Sicherheitsstreben.

These IX: Speziell in mittelständischen Betrieben kommt nicht-ökonomischen Zielen, insbesondere dem Verantwortungsbewußtsein gegenüber den Mitarbeitern in der Personalpolitik und den personellen Konsequenzen der betrieblichen Anpassungspolitik eine entscheidende Bedeutung zu.

These X: Die Schwächen der gegenwärtigen Mittelstandspolitik beruhen auf der mangelnden Berücksichtigung eines differenzierten Unternehmerverhaltens.
Die Förderprogramme legen ein konstruiertes, monoteleologisches Unternehmerverhalten zugrunde und erreichen deshalb einen großen Teil der mittelständischen Unternehmerschaft nicht.

Das Mißverhältnis von Förderaufwand und -erfolg ist durch die Konzeption einer verhaltensorientierten Mittelstandspolitik zu beheben.

Eine verhaltensorientierte Mittelstandspolitik muß über generelle, am Unternehmerverhalten ausgerichtete Maßnahmen zur Verbesserung der gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen beitragen und spezielle Programme entwickeln, die je nach wirtschafts- und sozialpolitischer Zwecksetzung eine gezielte Förderung bestimmter empirischer Unternehmertypen ermöglichen.

LITERATURVERZEICHNIS

Aegenendt-Papesch, Renate: Die Funktionen der Klein- und Mittelbetriebe in der wettbewerblichen Marktwirtschaft, Abhandlungen zur Mittelstandsforschung Nr.2, (Westdeutscher Verlag) Köln, Opladen 1962

+ Allen, Christabelle: Growth, Profitability and the Small Firm, in: Management Decision, 1970, Vol. 4, S. 19 - 23

Angermann, Horst: Wachsen oder Weichen - Überlebenschancen für den wirtschaftlichen Mittelstand, 8. Aufl., (Forkel-Verlag) Stuttgart 1970

Allport, Gordon: Personality: A Psychological Interpretation, (Holt, Rinehart and Winston) New York 1937

+ Batzer, Erich: Greipl, Erich: Marktstrukturen und Wettbewerbsverhältnisse im Großhandel der Bundesrepublik Deutschland, (Duncker & Humblot) Berlin, München 1974

Batzer, Erich: Greipl, Erich: Marketingperspektiven des Großhandels, (Duncker & Humblot) Berlin, München 1975

Bayer, Hans: Das mittlere personengeprägte Unternehmen als Wirtschaftsstabilisator, Forschungsberichte des Landes Nordrhein-Westfalen, Nr. 1173, (Westdeutscher Verlag) Köln, Opladen 1963

Behrens, Karl -Christian: Die Problematik der optimalen Betriebsgröße im Einzelhandel, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 22. Jahrg., 1952,S.205-228

Berth, Rolf: Marktforschung zwischen Zahl und Psyche (Fischer Verlag) Stuttgart 1959

Berthel, Jürgen: Zur Operationalisierung von Unternehmungs-Zielkonzeptionen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 43. Jahrg., Nr. 1 ,1973, S. 29 - 58

Beste, Theodor: Die optimale Betriebsgröße als betriebswirtschaftliches Problem, (Verlag Glöckner) Leipzig 1933

Bickel, Wolfgang: Das unbestrittene Feld kleiner und mittlerer Wirtschaftseinheiten in der gewerblichen Wirtschaft der Bundesrepublik Deutschland. Ein Beitrag zur Frage der Existenzberechtigung des gewerblichen Mittelstandes, Diss. Mannheim 1962

Bidlingmaier, Johannes: (Hrsg.) Absatzpolitik und Distribution, Sonderband der Studienreihe: Betrieb und Markt; Karl Christian Behrens zum 60. Geburtstag, (Verlag Dr. Th. Gabler) Wiesbaden 1967

+ Bidlingmaier, Johannes: Zielkonflikte und Zielkompromisse im unternehmerischen Entscheidungsprozeß, (Verlag Dr. Th. Gabler) Wiesbaden 1968

Bidlingmaier, Johannes: Unternehmerziele und Unternehmerstrategien, (Verlag Dr. Th. Gabler) Wiesbaden 1973

Bidlingmaier, Johannes: Kooperation im Handel, in: Tietz, Bruno (Hrsg.): Handwörterbuch der Absatzwirtschaft, (C. E. Poeschel Verlag) Stuttgart 1974, Sp. 1124-1142

+ Biermann, Benno: Ulshofer, Helgard: Selbständige Unternehmer in der Bundesrepublik, in: Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft, Bd. 122, 1966, S. 481 - 510

Biermann, Benno: Die selbständigen Unternehmer: Kollektivporträt und Einzeltypen, in: Soziale Welt, Bd. 18, 1967, S. 216 - 240

Bock, Hans-Hermann: Automatische Klassifikation, (Vandenhoeck & Rubrecht) Göttingen 1974

Brändle, Richard: Wachstumsplanung, in: Managementenzyklopädie, Bd. 6, (Verlag moderne industrie) München 1972, S. 317 - 329

Brown, Meritt, T.: Habit Persistence and Lags in Consumer Behavior, in: Econometria, Vol. 20, No. 3, 1952, S. 355 - 371

Bundesministerium für Wirtschaft (Hrsg.): Regionalpolitik für 21 Millionen Bürger, Bonn im Mai 1976

Bundesministerium für Wirtschaft (Hrsg.): Mittelstandsfibel '76, Bonn im Juli 1976

Bundesregierung (Hrsg.): Grundzüge einer Strukturpolitik für kleine und mittlere Unternehmen, Bundestagsdrucksache VI 1666, Bonn, 29. Dezember 1970

Bundesregierung (Hrsg.): Bericht der Bundesregierung über die Lage und Entwicklung der kleinen und mittleren Unternehmen (Mittelstandsbericht), Bundestagsdrucksache II A - 1 020792, Bonn, 19. Mai 1976

Bundesregierung (Hrsg.): 7/5248 — Stenographischer Bericht der 248. Sitzung des Deutschen Bundestages (Mittelstandsdebatte), Bundestagsdrucksache Bonn, 4. Juni 1976

Bunzel, John, H.: — The American Small Businessman, (Harper & Row) New York 1962

Dahmen, Egbert: — Die Veränderung der Betriebsführung des Facheinzelhandels durch die Beteiligung an Koalitionen, Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 54, (Kölner Universitäts-Verlag) Köln 1972

Davidson, William, R.: — Changes in Distributive Institutions, in: Journal of Marketing, January 1970, Vol, 34, No. 1, S. 7 - 10

Davidson, William, R.: Doody, Atton, F.: Sweeny, Daniel, J.: — Retailing Management, (The Ronald Press) New York 1975

Davidson, William, R.: Bates, Albert, D.: Bass, Stephen, J.: — The Retail Life Cycle, in: Harvard Business Review, November/December 1976, S. 89 - 96

Dean, Joel: James, Warren, R.: — The Long-run Behavior of Costs in a Chain of Shoe Stores, (University of Chicago Press) Chicago 1942

Dean, Joel: — Managerial Economics, 15th. ed. (Prentice Hall) Englewood Cliffs 1965

Duesenberry, James, S.: Income, Saving and the Theory of Consumer Behavior, (Cambridge University Press) Cambridge/Mass. 1949

+ Endreß, Ruth: Unternehmer, Manager oder Staatsfunktionär, (Luchterhand) Neuwied, Berlin 1971

Endrich, Brigitte: Noch nicht einmal die Hälfte der Verbraucher kauft gern ein; in: Handelsblatt Nr. 107 vom 6.6.1977, S. 3

Engel, Ernst: Die Produktions- und Consumptionsverhältnisse des Königreichs Sachsen, in: Zeitschrift des statistischen Büros des königlich-sächsischen Ministeriums des Innern, November 1857

Eucken, Walter: Die Grundlagen der Nationalökonomie, 15. Aufl., (Verlag Küpper) Bad Godesberg 1947

+ Eynern, Margarete, von: Unternehmer, in: Bernsdorf, Wilhelm (Hrsg.): Wörterbuch der Soziologie, 2. Aufl. (C. E. Poeschel Verlag) Stuttgart 1969, S. 1206-1209

Fertsch-Röver, Dieter: Juchems, Heribert: Der häßliche Unternehmer, (Verlag Wissenschaft und Politik) Köln 1972

Festinger, Leon: A Theory of Cognitive Dissonance, (Harper & Row) New York 1957

+ Fischer, Helmut: Der Unternehmer aus der Sicht der modernen Preistheorie, Diss. Hamburg 1959

Frank, Gundolf: Kapazität und Kapazitätsmessung im Einzelhandel, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 40. Jahrg., Nr. 9, 1970, S. 621 - 632

+ Frechen, Regine: Mittelstandspolitik als Wettbewerbs- oder Strukturpolitik? (Kölner Universitäts-Verlag) Köln 1972

+ Frerichs, Walter: Naujoks, Wilfried: Die Entwicklung der sektoralen Wirtschaftsstruktur in der Bundesrepublik Deutschland bis 1982, Institut für Mittelstandsforschung (Hrsg.): Information zur Mittelstandsforschung Nr. 9, Köln 1976

Freud, Sigmund: Abriß der Psychoanalyse, 22. Aufl. (Fischer Verlag) Frankfurt/M 1972

Friedman, Milton: A Theory of Consumption Function, (Princeton University Press) Princeton 1957

+ Friedrichs, Hans: Personalpraxis mittelständischer Unternehmen, (Verlag Nikolaus Seidel) Oberursel 1975

Gantzel, Klaus-Jürgen: Wesen und Begriff der mittelständischen Unternehmung, Abhandlungen zur Mittelstandsforschung Nr. 4, (Westdeutscher Verlag) Köln, Opladen 1962

+ Gerth, Ernst: Ziele und Zielkriterien des Handelsbetriebes in der neueren Entwicklung, in: Der Markt, 29. Jahrg., Nr. 1, 1969, S. 50 - 57

Grochla, Erwin: Betriebsverband und Verbandsbetrieb, in: Kosiol, Erich (Hrsg.): Veröffentlichungen des Instituts für Industrieforschung der Freien Universität Berlin, Bd. 8, Berlin 1959

Grochla, Erwin: Gemeinschaftsforschung im Mittelbetrieb, in: Blick durch die Wirtschaft Nr. 136, vom 16.6.1977, S. 3

Grønhang, Kjell: Anderssen, Per: Governmental Regulation of Advertising: The Case of Alcohilic Beverages, in: European Academy for Advanced Research in Marketing, Proceedings of 6th Annual Meeting, Saarbrücken, April 13. - 15., 1977, Vol. 1, S. IV - 32 - 46

+ Grümer, Karl-Wilhelm: Der selbständige und unselbständige Mittelstand in einer westdeutschen Kleinstadt, (Westdeutscher Verlag) Köln, Opladen 1970

Gutenberg, Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. I: Die Produktion, 17. Aufl., (Springer Verlag) Berlin, Heidelberg, New York 1970

+ Haas, Wolfgang: Wie überlebt der mittelständische Großhandel, in: Der Großhandelskaufmann, Nr. 9, September 1976, S. 1 - 2

Hageman, Friedhelm: Der Beruf des Lebensmittel-Einzelhändlers. Seine soziologische Lage und Mentalität, in: Institut für Mittelstandsforschung (Hrsg.): Soziologische Probleme mittelständischer Berufe, 1. Teil: Der Lebensmittel-Einzelhändler, Der Drogist; Der Textilingenieur; Die steuerberatenden Berufe, (Westdeutscher Verlag) Köln, Opladen 1962

Haller, Heinz: Typus und Gesetz in der Nationalökonomie, (Kohlhammer) Stuttgart, Köln 1950

Hammann, Peter: Gewinnmaximierung - Dominantes Ziel oder Zieldominante, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 38. Jahrg., 1968, Nr. 4, S. 257 - 268

Hauschildt, Jürgen: Zur Artikulation von Unternehmenszielen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 22. Jahrg., 1970, S. 545 - 559

Hauschildt, Jürgen Die Struktur von Zielen in Entscheidungsprozessen - Bericht aus einem empirischen Forschungsprojekt, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 25. Jahrg. 1973, S. 708 - 758

Hauschildt, Jürgen: Entscheidungsziele. Zielbildung in innovativen Entscheidungsprozessen. Theoretische Ansätze und empirische Prüfung, (Verlag J.C.B. Mohr/ Paul Siebeck) Tübingen 1977

Heider, Fritz: Simmel, Marianne: An Experimental Study of Apparent Behavior, in: American Journal of Psychology, No.57, 1944, S. 243 - 259

Heinen, Edmund: Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen. Das Zielsystem der Unternehmung, 2. Aufl.,(Verlag Dr. Th. Gabler) Wiesbaden 1971

+ Henning, Eleonore: Das Problem der adäquaten Qualifikation des mittelständischen Unternehmers im Einzelhandel, Diss. Köln 1971

Henning, Eleonore: Reske, Winfried: Schulungs- und Beratungsmaßnahmen zur Förderung der Leistungsfähigkeit mittelständischer Unternehmer, (Kölner Universitätsverlag) Köln 1971

Hollander, Stanley, C.: The Wheel of Retailing, in: Journal of Marketing, July 1960, Vol. 25, No. 1, S. 37 - 42

Institut für Mittelstandsforschung (Hrsg.): Ergebnisse längerfristiger Beobachtungen der Entwicklung mittelständischer Einzelhandlungen, Abhandlungen zur Mittelstandsforschung, Nr. 20, (Kölner Universitätsverlag) Köln 1970

Jöhr, Walter Adolf: Theoretische Grundlagen der Wirtschaftspolitik, Bd. I, (Verlag Fehr) St. Gallen 1943

Kalusche , Bruno: Der Konflikt ist nur vertagt! in: der arbeitgeber, 28. Jahrg., Nr.14, 1976, S. 618 - 619

Kamp, Ernst: Der Mittelstand im Schatten der Großunternehmen, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung Nr. 38 vom 14.2.1959

+ Katona, George: Das Verhalten der Verbraucher und Unternehmer, (Verlag J. C. B. Mohr/Paul Siebeck) Tübingen 1960

Keynes, John, M.: The General Theory of Employment, Interest and Money; Nachdruck der 1. Aufl. v. 1935, (Macmillan & Co.) London 1961

Kirsch, Werner: Gabele, Eduard: Ziele in Handelsbetrieben, in: Tietz, Bruno (Hrsg.): Handwörterbuch der Absatzwirtschaft, (C. E. Poeschel Verlag) Stuttgart 1974, Sp. 2334 - 2351

Klein-Blenkers, Fritz: Ansatzstellen und Maßnahmen zur Verbesserung der Betriebsführung des mittelständischen Facheinzelhandels unter besonderer Berücksichtigung staatlicher Gewerbeförderungsmaßnahmen, (Kölner Universitäts-Verlag) Köln 1971

Klein-Blenkers, Fritz: Unternehmerziele im Facheinzelhandel, in: Mitteilungen des Instituts für Handelsforschung an der Universität zu Köln, 24. Jahrg., 1972, Nr. 7, S. 69 - 75, Nr. 8, S. 81 - 83

Koch, Helmut: Betriebliche Planung, Grundlagen und Grundfragen der Unternehmerpolitik, (Verlag Dr. Th. Gabler) Wiesbaden 1961

Koehne, Rainer: Das Selbstbild deutscher Unternehmer: Legitimation und Leitbild einer Institution, (Duncker & Humblot) Berlin 1976

Kosiol, Erich: Der Einfluß der Betriebsgröße auf die Kostengestaltung im deutschen Einzelhandel, in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, 24. Jahrg., 1930, S. 124 -136

Kosiol, Erich: Der Einfluß der Betriebsgröße auf die Kostengestaltung im deutschen Großhandel, in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, 25. Jahrg., 1931, S. 281 - 292

Kosiol, Erich: Erkenntnisgegenstand und methodologischer Standort der Betriebswirtschaftslehre, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 31. Jahrg., Nr. 3, 1961, S. 127 - 136

Kotler, Philip: Marketing-Management; Analyse, Planung und Kontrolle; Deutsche Übersetzung der zweiten Auflage, (C.E. Poeschel Verlag) Stuttgart 1974

Kubista, Bernd: Unternehmensgrößenbezogene Strukturpolitik und Wettbewerb, (Verlag Otto Schwartz) Göttingen 1975

Kunt, Wolfgang: Die Zielkonzeption der mittelständischen Einzelhandelsunternehmer, (Verlag Otto Schwartz) Göttingen 1975

Lampe, Adolf: Umrisse einer Theorie des Handels. Aus dem Nachlass herausgegeben von: Rudolf Rohling, (Duncker & Humblot) Berlin 1958

+ Lamy, Manfred: Der Unternehmer in der sozialen Marktwirtschaft, Diss. Heidelberg 1962

+ Lange, Dietmar: Zielsysteme der Organisatoren im Zielsystem der Unternehmer und der Unternehmung, Diss. Aachen 1971

Lecleque, Peter: Vom "Tante-Emma"-Laden über den Supermarkt zum Kaufparkwarenhaus. Der Lebenszyklus von Verkaufssystemen im Einzelhandel. -Dargestellt am Beispiel der Cornelius Stüssgen AG, in: Blick durch die Wirtschaft Nr. 23 vom 29.1.1977, S. 5

Leibenstein, Harvey: Economic Theory and Organizational Analysis, (Harper & Row) New York 1960

Lewin, Kurt: Field Theory and Experiment in Social Psychology: Concept and Methods, in: American Journal of Psychology Nr. 44, 1939, S. 868 - 897

Lewin, Kurt: Field Theory in Social Science, (Harper &Row) New York 1951

Machlup, Fritz: Idealtypus, Wirklichkeit und Konstruktion, in: Ordo, Jahrbuch für die Ordnung von Wirtschaft und Gesellschaft, 12. Bd., 1960/61, (Verlag Helmut Küpper) Düsseldorf und München 1961

Magyar, Kasimir: Marktziele einer neuzeitlichen Unternehmenspolitik, (Verlag E. Löpfe - Benz) Rorschach 1969

Maslow, Abraham, H.: Motivation and Personality, 1st. ed., (Harper & Row) New York 1954

Mayer, Albert: Die Bedeutung von Struktur- und Wachstumseffekten aufgrund konjunktureller Schwankungen für den gewerblichen Mittelstand und eine mittelstandsorientierte Wirtschaftspolitik, (Verlag Otto Schwartz) Göttingen 1975

Mayntz, Renate:
Holm, Kurt:
Hübner, Peter:
Einführung in die Methoden der empirischen Soziologie, 3. Aufl., (Westdeutscher Verlag) Opladen 1972

McDavid, John, W.:
Harari, Herbert:
Social Psychology-Individuals, Groups, Societies - 2nd printing, (Harper & Row) New York, Evanston, London 1969

Meyer, John, R.:
Kuh, Edwin:
The Investment Decision, (Harvard University Press) Cambridge 1957

Meyer, John, R.:
Glauber, Robert, R.:
Investment Decisions, Economic Forecasting and Public Policy, (Harvard University Press) Boston 1964

Michotte, Albert:
La Perception de la Causalité, 2 éd., (Publications Universitaires de Louvain) Louvain 1954

Molsberger, Josef:
Zwang zur Größe? (Westdeutscher Verlag) Köln, Opladen 1967

Moulin, Léon :
Aerts, Luc:
Les classes moyennes, Essai de bibliographie critique d' une définition, en: Revue d'Histoire Economique et Sociale, No. 32/ 2 ,Paris 1954

Müller, Heinz:
Der Begriff des gewerblichen Mittelstandes in der internationalen statistischen Praxis, in: Utz, A.F. (Hrsg.): Der Mittelstand in der Wirtschaftsordnung 'heute. Die Akten des internationalen Mittelstandskongresses von Madrid, (7. - 11. Mai 1958), (Sammlung Politeia) Veröffentlichungen des internationalen Instituts für Sozialwissenschaft und Politik, Bd. XII, Heidelberg, Löwen 1959, S. 68 - 70

Naujoks, Wilfried: Unternehmensgrößenbezogene Strukturpolitik und gewerblicher Mittelstand, Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 68, (Verlag Otto Schwartz) Göttingen 1975

Neimann, L. H.:
Hughes, J. W.: The Problem of the Concept of Role A Re - Survey of Literature, in: Social Forces Nr. 30, 1951, S. 141 - 149

+ Nieschlag, Robert: Dynamik der Betriebsformen des Handels, in: Tietz, Bruno (Hrsg.): Handwörterbuch der Absatzwirtschaft, (C. E. Poeschel Verlag) Stuttgart 1974, Sp. 366 - 376

Nieschlag, Robert: Der Klein- und Mittelbetrieb im Handel, (Duncker & Humblot) Berlin 1976

Nitsche, Roland: Unternehmer - Soll und Haben, (Deutscher Instituts Verlag) Köln 1977

Noelle-Neumann, Elisabeth: Das Unternehmerbild 1976, Ergebnisse einer für "Blick durch die Wirtschaft" und "Frankfurter Allgemeine Zeitung" vorgenommenen Befragung im Sommer 1976, in: Blick durch die Wirtschaft, Nr. 258, vom 18. 11. 1976, S. 3 (I) und Nr. 261, vom 22. 11. 1976, S. 3 (II)

+ Nyström, Harry: Retail Pricing. An Integrated Economic and Psychological Approach, (Publications of the Economic Research Institute at the Stockholm School of Economics) Stockholm 1970

Oelschläger, Klaus: Das Finanzierungsverhalten in der Klein- und Mittelindustrie, Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 5,0 . (Verlag Otto Schwartz) Göttingen 1971

Oetker, Arend: Wachstumssicherung von Familienunternehmen, (Verlag moderne industrie) München 1969

o. V.: Neufassung der allgemeinen Bedingungen für die Vergabe von ERP-Mitteln, sowie der Richtlinien zur Gewährung von ERP-Darlehen vom 21. Juli 1970, in: Bundesanzeiger Nr. 139 vom 28.7.1976

o. V.; Rentenversicherung gegen Selbständige, in: Handelsblatt, Nr. 71 vom 13.4.1977, S. 2

o. V.: Diskriminierungsverbot wird nicht beachtet; BDI - Dokumentation zeigt Verstöße der Nachfrageseite, in: Handelsblatt Nr. 74 vom 18.4.1977, S. 2

o. V.: Das Milliarden - Polster , in: Handelsblatt Nr. 77 vom 21.4.1977, S. 6

o. V.: Finanzlage der Firmen hat sich gebessert, in: Handelsblatt Nr. 97 vom 20./21.5.1977, S. 5

Pentzlin, Kurt: Die Zukunft des Familienunternehmens, (ECON Verlag) Düsseldorf, Wien 1976

Pfahler, Gerhard: Der Mensch und sein Lebenswerkzeug, (Klett-Verlag) Stuttgart 1954

+ Redlich, Fritz: Unternehmer, in: Erwin von Beckerath u.a.: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, (Fischer-Verlag) Stuttgart 1959, Bd. 10 S. 486 - 498

+ Rempel, Hans-Joachim: Leitmaximen des Unternehmerverhaltens, Diss. Plettenberg 1966

+ Reske, Winfried: Die Verbesserung der Unternehmerqualifikation im Einzelhandel durch außerbetriebliche Förderungsmaßnahmen, (Kölner Universitäts-Verlag) Köln 1971

Richter, Rudolf: Preistheorie, (Verlag Dr. Th. Gabler) Wiesbaden 1970

Richter, Rudolf:
Schlieper, Ulrich:
Friedmann, Willy:
Ebel, Jörg: Makroökonomik, (Springer Verlag) Berlin, Heidelberg, New York 1973

Riebel, Paul: Umgestaltung des Produktionsbereichs in wachsenden Industrieunternehmungen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 16. Jahrg. 1964, S. 210 - 233

Robl, Karl:
Thürbach, Ralf-Dieter: Zur Problemsituation mittelständischer Betriebe - eine empirische Analyse - , Beiträge zur Mittelstandsforschung Nr. 10, (Verlag Otto Schwartz) Göttingen 1976

Röpke, Wilhelm: Die Funktionen des Klein- und Mittelbetriebes in der Volkswirtschaft, in: Handwerk und Kleinhandel in der modernen Volkswirtschaft, Entwicklungsmöglichkeiten und Rechtsgrundlage. (Schriftenreihe des schweizerischen Instituts für gewerbliche Wirtschaft) St. Gallen 1947

Rössle, Karl: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 5. völlig neubearb. u. erw. Aufl., (C. E. Poeschel Verlag) Stuttgart 1965

Ruberg, Carl: Begriff der Betriebskapazität und deren Messung in Handelsbetrieben, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 23. Jahrg., Nr. 8/9, 1953, S. 465 - 482

Schiller, Christoph: Entwicklungstendenzen der Einkaufsgenossenschaften und freiwilligen Ketten, in: Bidlingmaier, Johannes (Hrsg.): Absatzpolitik und Distribution, Sonderband der Studienreihe: Betrieb und Markt; Karl Christian Behrens zum 60. Geburtstag, (Verlag Dr. Th. Gabler) Wiesbaden 1967, S. 397 - 412

+ Schmidt-Sudhoff, Ulrich: Unternehmerziele und unternehmerisches Zielsystem, (Verlag Dr. Th. Gabler) Wiesbaden 1967

Schmölders, Günther: Die Unternehmer in Wirtschaft und Gesellschaft, (Verlag W. Giradet) Essen 1973

Schneider, Erich: Einführung in die Wirtschaftstheorie, II. Teil: Geld, Kredit, Volkseinkommen und Beschäftigung, 13. Aufl., (Verlag J. C. B. Mohr/Paul Siebeck) Tübingen 1972

Schnutenhaus, Otto, R.: Die Entscheidungsanalyse der Unternehmensführung für das systematische Gewinnmachen im Markt und die Typologie der Unternehmung, (Verlag Neue Wirtschaftsbriefe) Herne, Berlin 1969

+ Schricker, Gerhard: Lehmann, Michael: Der Selbstbedienungsgroßhandel, (Carl Heymanns Verlag) Köln, Berlin, Bonn, München 1976

Schumpeter, Joseph: Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie, 2. erw. Aufl., (Loehnen Verlag) München 1950

Schwantag, Karl: Der Wirtschaftsprozeß im Handelsbetriebe, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 21. Jahrgang, Nr. 6, 1951, S. 338 - 353

Selchert, F. W.: Ökonomische Kennzeichnung der Betriebsgrößen und der Formen betriebswirtschaftlichen Wachstums, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 40. Jahrg., Nr. 8, 1970, S. 503 - 524

Statistisches Bundesamt (Hrsg.): Statistische Jahrbücher für die Bundesrepublik Deutschland für die Jahre 1963 bis 1976, (Kohlhammer), Stuttgart, Mainz

Statistisches Bundesamt (Hrsg.): Ergebnisse der Umsatzsteuerstatistik, Fachserie L, Finanzen und Steuern, Reihe 7, 1974, (Kohlhammer) Stuttgart, Mainz 1976

+ Strasser, Helge: Zielbildung und Steuerung der Unternehmung, (Verlag Dr. Th. Gabler) Wiesbaden 1966

+ Szyperski, Norbert: Das Streben von Zielen, primäre Aufgabe der Unternehmensleitung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 41. Jahrg., Nr. 10, 1971, S. 639 - 670

Theisen, Paul: Eine andere Auffassung zur Betriebsgrößenanalyse, in: Mitteilungsblatt des Handelsinstituts an der Universität des Saarlandes, Heft 19/20, 1962, S. 47 - 58

Theisen, Paul: Betriebsgröße im Handel, in: Tietz, Bruno (Hrsg.): Handwörterbuch der Absatzwirtschaft, (C.E. Poeschel Verlag) Stuttgart 1974, Sp. 376 - 384

Thibaut, Z.W.: Kelley, H.H.: The Social Psychology of Groups, (Wiley) New York 1959

Thomae, Hans: Der Mensch in der Entscheidung, (Verlag Barth) München 1960

Thürbach, Ralf Peter: Menzenwerth, Heinz Hermann: Die Entwicklung der Unternehmensgrößen in der Bundesrepublik Deutschland von 1960 bis 1972 - Mittelstandsstatistik. Beiträge zur Mittelstandsforschung Nr. 4, (Verlag Otto Schwartz) Göttingen 1975

Thürbach, Ralf Peter: Betriebsführung und Elektronische Datenverarbeitung im Einzelhandel. Möglichkeiten und Erfahrungen beim Einsatz der EDV zur Verbesserung der Betriebsführung in Klein- und Mittelbetrieben, Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 66, (Verlag Otto Schwartz) Göttingen 1976

Thürbach, Ralf Peter: Steiner, Joachim: Zur Verbesserung der unternehmensgrößenbezogenen Wirtschaftsbeobachtung, Institut für Mittelstandsforschung, (Hrsg.): Information zur Mittelstandsforschung Nr. 15, Köln 1976

Tiburtius, Joachim: Der Begriff des Bedürfnisses. Seine psychologische Grundlage und seine Bedeutung für die Wirtschaftswissenschaft, Sonderabdruck aus den Jahrbüchern für Nationalökonomie und Statistik, Dritte Folge, Bd. XLVIII, Heft 6 (Gustav Fischer) Jena 1914

Tiburtius, Joachim: Lage und Leistung des deutschen Handels, (Duncker & Humblot) Berlin, München 1949

Tietz, Bruno: Bildung und Verwendung von Typen in der Betriebswirtschaftslehre, dargelegt am Beispiel der Messen und Ausstellungen, (Westdeutscher Verlag) Köln, Opladen 1960

Tietz, Bruno: Ausgewählte Aspekte der Konzentration im Handel, in: Blätter für Genossenschaftswesen, 113. Jahrg., Nr. 17/18, 1967, S. 310 - 318

Tietz, Bruno: Ladenzeitordnung im Umbruch, (C. E. Poeschel Verlag) Stuttgart 1973

Tietz, Bruno: Konsument und Einzelhandel; Strukturwandlungen in der Bundesrepublik Deutschland von 1960 - 1985, 1. und 2. Band, 2. neubearb. und erw. Aufl., (Lorch Verlag) Frankfurt/M 1973

Tietz, Bruno: (Hrsg.) Handwörterbuch der Absatzwirtschaft, (C. E. Poeschel Verlag) Stuttgart 1974

Tietz, Bruno: Die Grundlagen des Marketing, 1. Bd.: Die Marketing-Methoden, 2. Aufl., (Verlag moderne industrie) München 1975

Tietz, Bruno: Die Grundlagen des Marketing, 2. Bd.: Die Marketing-Politik I und II, (Verlag moderne industrie) München 1975

Tietz, Bruno: Die Grundlagen des Marketing, 3. Bd.: Das Marketing-Management, (Verlag moderne industrie) München 1976

Tietz, Bruno: Wie geht es "Klein?" - Strukturprobleme, Marketing- und Kostenkonsequenzen, Vortrag anläßlich der Internationalen Studientagung im Gottlieb Duttweiler Institut, Rüschlikon/ Zürich am 30. Juni 1975

Tietz, Bruno: Mathieu, Günter: Reichling, Helmut: Die Anpassungsstrategien der Groß- und Einzelhandelsunternehmen an Marktwandlungen, Gutachten erstellt im Auftrage des Bundesministers für Wirtschaft durch das Handelsinstitut an der Universität des Saarlandes, Saarbrücken im Februar 1977

Thorelli, Hans, B.: Organizational Theory: An Ecological View, in: Academy of Management, Proceedings of 27th Annual Meeting, Washington D.C., December 27 - 29, 1967, S. 66 - 84

Tritsch, Walter: Die Erben der bürgerlichen Welt, (Verlag Franke) Bern 1954

+ Turin, Guido: Der Begriff des Unternehmers, Diss. Zürich 1947

Vidale, M.: Wolfe, H.: An Operations-Research Study of Sales Response to Advertising, in: Operations Research, Vol.5, 1957, S.370 - 381

Utz, Arthur Fridolin (Hrsg.): Der Mittelstand in der Wirtschaftsordnung heute. Die Akten des internationalen Mittelstandkongresses von Madrid, (7. - 11. Mai 1958), Sammlung Politeia) Veröffentlichungen des internationalen Instituts für Sozialwissenschaft und Politik, Bd. XII, Heidelberg, Löwen 1959,

Weiler, Heinrich: Die Auswirkungen der Gewinnsteuerreform auf den gewerblichen Mittelstand, Institut für Mittelstandsforschung (Hrsg.): Information zur Mittelstandsforschung Nr. 8, Bonn 1976

Weingärtner, Arnold: Der Boß auf dem Bildschirm, Studie des Instituts der Deutschen Wirtschaft, (Deutscher Institutsverlag) Köln 1977

+ Wiswede, Günter: Unternehmerverhalten zwischen rationalem Anspruch und psychosozialer Wirklichkeit, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, Nr.2, 1974, S. 144 - 153

Witte, Eberhard: Das Informationsverhalten in Entscheidungsprozessen, (C.B. Mohr/ Paul Siebeck) Tübingen 1972

Wöhe, Günter: Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 11. Aufl., (Verlag Franz Vahlen) München 1974

Woitrin, W.: Stampa, L.: Untersuchung über die Lage der industriellen Klein- und Mittelbetriebe in den EWG-Ländern, (Kollektion Studienreihe Wettbewerb Nr. 4) Brüssel 1966

Anmerkung: Die mit (+) gekennzeichneten Literaturangaben wurden im Text nicht zitiert. Sie enthalten grundsätzliche Ausführungen zu den in dieser Arbeit behandelten Problemkreisen.

ANLAGE I

Strategie- und Strukturerhebung

Quelle: Tietz, Bruno:
Mathieu, Günter:
Reichling, Helmut:
Die Anpassungsstrategien der Groß- und Einzelhandelsunternehmen an Marktwandlungen, Gutachten erstellt im Auftrage des Bundesministers für Wirtschaft durch das Handelsinstitut an der Universität des Saarlandes, Saarbrücken, im Februar 1977

ANPASSUNGSSTRATEGIEN DER GROSS- UND EINZELHANDELSUNTERNEHMEN AN MARKTWANDLUNGEN

FRAGEBOGEN: EINZELHANDEL

Projekt: Anpassungsstrategien Fragebogen: Einzelhandel Blatt 1

Firma: . . . . . Erheber: . . . . . .

Adresse: . . . . . Datum: . . . . . .

. . . . . .

. . . . . .

Branche: . . . . . geprüft: . . . . . .

Gesprächspartner: . . . . . .

Stellung im Unternehmen: ☐ angestellt ☐ selbständig

1. Gründungsjahr: ....

2. Rechtsform:

☐ Einzelfirma ☐ GmbH

☐ OHG ☐ GmbH & Co. KG

☐ KG ☐ AG

☐ Gen. ☐ . . . . . .

3. Änderungen der Rechtsform zwischen 1960 und 1975:

☐ ja ☐ nein

Art:

Gründe:

4. Zahl der Einzelhandelsverkaufseinheiten

☐ Einbetriebsunternehmen ... Betriebe

Standorte:

. . . . . .

. . . . . .

. . . . . .

. . . . . .

. . . . . .

. . . . . .

5. Änderung der Anzahl der Verkaufseinheiten seit 1960:

Jahr	Schließungen	Jahr	Eröffnungen	Betriebstyp[1)]	Standort

6. Entwicklung der Einzelhandelsverkaufsflächen:

Jahr	qm	Jahr	qm
1960	.....	1970	.....
1961	.....	1971	.....
1962	.....	1972	.....
1963	.....	1973	.....
1964	.....	1974	.....
1965	.....	1975	.....
1966	.....		
1967	.....		
1968	.....		
1969	.....		

7. Personalbestand zwischen 1960 und 1975: (Vollzeitbeschäftigte)

Jahr	Verkauf	Gesamt	Jahr	Verkauf	Gesamt
1960	.....	.....	1970	.....	.....
1961	.....	.....	1971	.....	.....
1962	.....	.....	1972	.....	.....
1963	.....	.....	1973	.....	.....
1964	.....	.....	1974	.....	.....
1965	.....	.....	1975	.....	.....
1966	.....	.....			
1967	.....	.....			
1968	.....	.....			
1969	.....	.....			

1) Schlüssel für Betriebstypen:

Einzelhandelsfachgeschäft	bis 100 qm Verkaufsfläche:	F1
	von 100-500 qm Verkaufsfläche:	F2
	über 500 qm Verkaufsfläche:	F3
Kauf- und Warenhäuser	bis 1 000 qm Verkaufsfläche:	K1
	von 1 000-5 000 qm Verkaufsfläche:	K2
	über 5 000 qm Verkaufsfläche:	K3
Verbrauchermärkte und Selbstbedienungswarenhäuser	bis 2 000 qm Verkaufsfläche:	V1
	von 2 000-10 000 qm Verkaufsfläche:	V2
	über 10 000 qm Verkaufsfläche:	V3

8. Umsatzentwicklung zwischen 1960 und 1975:

Jahr	1 000 DM	Jahr	1 000 DM
1960	.....	1970	.....
1961	.....	1971	.....
1962	.....	1972	.....
1963	.....	1973	.....
1964	.....	1974	.....
1965	.....	1975	.....
1966	.....		
1967	.....		
1968	.....		
1969	.....		

9. Kostenentwicklung zwischen 1960 und 1975:

Jahr	Gesamt	Personal	Jahr	Gesamt	Personal
1960	.....	.....	1970	.....	.....
1961	.....	.....	1971	.....	.....
1962	.....	.....	1972	.....	.....
1963	.....	.....	1973	.....	.....
1964	.....	.....	1974	.....	.....
1965	.....	.....	1975	.....	.....
1966	.....	.....			
1967	.....	.....			
1968	.....	.....			
1969	.....	.....			

10. Entwicklung des Bruttoertrages zwischen 1960 und 1975:

Jahr		Jahr	
1960	.....	1970	.....
1961	.....	1971	.....
1962	.....	1972	.....
1963	.....	1973	.....
1964	.....	1974	.....
1965	.....	1975	.....
1966	.....		
1967	.....		
1968	.....		
1969	.....		

11. Entwicklung der Standortstruktur von 1960 bis 1975:

Standort	Anzahl der Verkaufseinheiten			
	1960	1965	1970	1975
GROSSSTADT				
- City				
- Nebenzentren				
- Wohngebiet				
MITTELZENTREN				
- Innenstadt				
- Wohngebiet				
SIEDLUNGSFERNE STANDORTE				
- "grüne Wiese"				
- Industrie- und Gewerbegebiet				
insgesamt				

12. Entwicklung des Umsatzes nach Standorttypen:

Standorttyp	Umsatz in % des Gesamtumsatzes			
	1960	1965	1970	1975
GROSSSTADT				
- City				
- Nebenzentren				
- Wohngebiet				
MITTELZENTREN				
- Innenstadt				
- Wohngebiet				
SIEDLUNGSFERNE STANDORTE				
- "grüne Wiese"				
- Industrie- und Gewerbegebiet				
insgesamt				

13. Geplante Neueröffnungen und Schließungen von Verkaufseinheiten[1] bis 1985:

Standorttyp	Anzahl der Verkaufseinheiten[1]	
	1975-1980	1980-1985
GROSSSTADT		
- City		
- Nebenzentren		
- Wohngebiet		
MITTELZENTREN		
- Innenstadt		
- Wohngebiet		
SIEDLUNGSFERNE STANDORTE		
- "grüne Wiese"		
- Industrie- und Gewerbegebiet		

14. Voraussichtliche Umsatzentwicklung nach Betriebstypen[1] und Standorten bis 1985 (Angaben ohne Inflationszuschläge, in 1 000 DM)

Standorttyp	F1			F2			F3		
	1976	1980	1985	1976	1980	1985	1976	1980	1985
GROSSSTADT									
- City									
- Nebenzentren									
- Wohngebiet									
MITTELZENTREN									
- Innenstadt									
- Wohngebiet									
SIEDLUNGSFERNE STANDORTE									
- "grüne Wiese"									
- Industrie- und Gewerbegebiet									

1) Vgl. zur Abgrenzung der Betriebstypen Fußnote 1) Blatt 2.

14. (Fortsetzung)

Standorttyp	K1			K 2			K 3		
	1976	1980	1986	1976	1980	1985	1976	1980	1985
GROSSSTADT									
- City									
- Nebenzentren									
- Wohngebiet									
MITTELZENTREN									
- Innenstadt									
- Wohngebiet									
SIEDLUNGSFERNE STANDORTE									
- "grüne Wiese"									
- Industrie- und Gewerbegebiet									

Standorttyp	V1			V 2			V 3		
	1976	1980	1985	1976	1980	1985	1976	1980	1985
GROSSSTADT									
- City									
- Nebenzentren									
- Wohngebiet									
MITTELZENTREN									
- Innenstadt									
- Wohngebiet									
SIEDLUNGSFERNE STANDORTE									
- "grüne Wiese"									
- Industrie- und Gewerbegebiet									

15. Bisheriges Leistungsprogramm:
(Spalteneintrag mit Betriebstypenschlüssel (vgl. Fußnote 1) Blatt 2))

Leistungsprogramm	hoch	mittel	niedrig
Preisniveau			
Preisaktivität			
Sortimentsbreite			
Sortimentstiefe			
Werbeintensität			
Dienstleistungsintensität			
Bedienungsintensität			

15. (Fortsetzung)

Besondere Bemerkungen zu:

Preisniveau:

Preisaktivität:

Sortiment, Breite /Tiefe:

Werbung:

Dienstleistungen:

Bedienung:

Diversifikation:

16. Wie sollte das ideale Leistungsprogramm aussehen, bzw. welche Änderungen im künftigen Leistungsprogramm sind geplant?

Leistungsprogramm	hoch	mittel	niedrig	
Preisniveau				
Preisaktivität				
Sortimentsbreite				
Sortimentstiefe				
Kundendienst				
Werbung				
Bedienung und Beratung				

17. Welche Sortimentsschwerpunkte in den Jahren 1960 bis 1975?

Warengruppe	Umsatz in % vom Gesamtumsatz			
	1960	1965	1970	1975
insgesamt				

18. Welche Veränderungen in den Sortimentsschwerpunkten werden 1975 bis 1985 angestrebt?

Warengruppe	Umsatz in % vom Gesamtumsatz	
	bis 1980	bis 1985
insgesamt		

19. Können Sie kurz das Kaufverhalten Ihrer Kunden charakterisieren?

20. Welche Einstellung haben Ihrer Meinung nach Ihre Kunden zu den von Ihnen angebotenen Waren?

21. Welche Zielgruppen sprechen Sie heute an?
(evtl. unterschiedliche Zielgruppen bei verschiedenen Leistungsprogrammen)

22. Welche Änderungen im Konsumentenverhalten haben Sie von 1960 bis 1975 festgestellt?

23. Wie haben Sie sich von 1960 bis 1975 auf die für Ihr Unternehmen wichtigen Verhaltensänderungen eingestellt?

24. Welche Veränderungen im Konkurrentenverhalten haben Sie von 1960 bis 1975 festgestellt?

25. Wie haben Sie sich von 1960 bis 1975 auf die für Ihr Unternehmen wichtigen Verhaltensänderungen der Konkurrenten eingestellt?

26. Welche Veränderungen im Konsumentenverhalten erwarten Sie bis zum Jahre 1985?

27. Wie wollen Sie sich auf die wichtigen Veränderungen im Konsumentenverhalten einstellen?

28. Welche Änderungen im Konkurrentenverhalten erwarten Sie bis 1985?

29. Wie wollen Sie sich auf die wichtigen Änderungen im Verhalten der Konkurrenten einstellen?

30. Einsatz der Marketinginstrumente von 1960 bis 1975:

Wichtigkeit des Instrumentes (0-3)				Instrument	Intensität des Einsatzes (0-10) 0 = kein Einsatz, 10 = überwiegender Einsatz										
0	1	2	3		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
				Gebietsexpansion											
				Standortveränderung											
				Flächenveränderung											
				Sortiments- und Leistungsveränderung											
				Kooperation											
				Preis											
				Werbung											
				Ladenausstattung											
				Bedienung und Beratung											
				Personaleinsatz											

31. Wie beurteilen Sie den Erfolg der bisher eingesetzten Marketing-Instrumente?

Instrument	kein Erfolg	nicht der erwartete Erfolg	guter Erfolg	sehr guter Erfolg
Gebietsexpansion				
Standortänderung				
Flächenveränderung				
Sortiments- und Leistungsveränderung				
Kooperation				
Fusion				
Preis				
Werbung				
Ladenausstattung				
Bedienung und Beratung				
Personaleinsatz				
. . . . .				
. . . . .				

32. Welche Marketing-Instrumente beabsichtigen Sie in welcher Intensität von 1975 bis 1985 einzusetzen?

Marketing-Instrument	Intensitätsgrad										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Gebietsexpansion											
Standortveränderung											
Flächenveränderung											
Sortiments- und Leistungsveränderung											
Kooperation											
Fusion											
Preis											
Werbung											
Ladenausstattung											
Bedienung und Beratung											
Personaleinsatz											

33. Welche Marketingstrategien wurden von Ihnen zwischen 1960 bis 1975 entwickelt, jedoch nicht realisiert?
(Begründung der Ablehnung!)

34. Welche Schwierigkeiten sehen Sie bei der Durchsetzung Ihrer künftigen Marketing-Strategie?

35. Prioritätenliste der Marketinginstrumente in der künftigen Marketing-Strategie:

ANPASSUNGSSTRATEGIEN DER GROSS- UND EINZELHANDELSUNTERNEHMEN AN MARKTWANDLUNGEN

FRAGEBOGEN: GROSSHANDEL

Projekt: Anpassungsstrategien Fragebogen: Großhandel Blatt 1

Firma: . . . . . Erheber: . . . . . .

Adresse: . . . . . Datum: . . . . . .

. . . . . .

. . . . . .

Branche: . . . . . geprüft: . . . . . .

Gesprächspartner: . . . . . .

Stellung im Unternehmen: . . . . . ☐ angestellt ☐ selbständig

1. Gründungsjahr: . . . .

2. Rechtsform:

☐ Einzelfirma ☐ GmbH

☐ OHG ☐ GmbH & Co. KG

☐ KG ☐ AG

☐ Genossenschaft ☐ . . . . . .

3. Änderungen der Rechtsform zwischen 1960 und 1976:

☐ ja ☐ nein

Art: . . . . . .

Zeitpunkt: . . . . . .

Grund: . . . . . .

4. Zahl der Betriebsstätten im Jahre 1976:

41. isolierte Betriebsstätten des Großhandels

Anzahl: . . . . . .

Standorte: . . . . . .

. . . . . .

. . . . . .

. . . . . .

42. isolierte Betriebsstätten des Einzelhandels

Anzahl: . . . . . .

Standorte: . . . . . .

. . . . . .

. . . . . .

. . . . . .

43. gemischte Betriebsstätten des Groß- und Einzelhandels

Anzahl: . . . . . .

Standorte: . . . . . .

. . . . . .

. . . . . .

. . . . . .

5. Änderung der Anzahl der Betriebsstätten seit 1960:

51. Schließungen

Jahr	Betriebstyp[1)]	Standort	Grund

1) Schlüssel für Betriebstypen

Großhandel:
- Großhandelslager: L
- Großhandelsverwaltungseinheit: B
- Cash and Carry (C & C): C

Einzelhandel:
- Einzelhandelsfachgeschäft
  - bis 100 qm Verkaufsfläche: F1
  - von 100-500 qm Verkaufsfläche: F2
  - über 500 qm Verkaufsfläche: F3
- Kauf- und Warenhäuser
  - bis 1 000 qm Verkaufsfläche: K1
  - von 1 000-5 000 qm Verkaufsfläche: K2
  - über 5 000 qm Verkaufsfläche: K3
- Verbrauchermärkte und Selbstbedienungswarenhäuser
  - bis 2 000 qm Verkaufsfläche: V1
  - von 2 000-10 000 qm Verkaufsfläche: V2
  - über 10 000 qm Verkaufsfläche: V3

52. Eröffnungen

Jahr	Betriebstyp[1)]	Standort	Grund

1) Schlüssel für Betriebstypen

Großhandel:
- Großhandelslager: L
- Großhandelsverwaltungseinheit: B
- Cash and Carry (C & C): C

Einzelhandel:
- Einzelhandelsfachgeschäft
  - bis 100 qm Verkaufsfläche: F1
  - von 100-500 qm Verkaufsfläche: F2
  - über 500 qm Verkaufsfläche: F3
- Kauf- und Warenhäuser
  - bis 1 000 qm Verkaufsfläche: K1
  - von 1 000-5 000 qm Verkaufsfläche: K2
  - über 5 000 qm Verkaufsfläche: K3
- Verbrauchermärkte und Selbstbedienungswarenhäuser
  - bis 2 000 qm Verkaufsfläche: V1
  - von 2 000-10 000 qm Verkaufsfläche: V2
  - über 10 000 qm Verkaufsfläche: V3

6. Flächenbestand und Flächenentwicklung:

61. Betriebsflächen 1976

	Angaben in qm
Großhandel insgesamt:	. . . . .
davon	
- überdachtes Lager:	. . . . .
- Freilager:	. . . . .
- Verwaltung:	. . . . .
Einzelhandel insgesamt:	. . . . .
davon	
- Verkaufsfläche:	. . . . .
- Lagerfläche:	. . . . .
Flächen mit gemischter Nutzung (Großhandel, Einzelhandel) insgesamt:	. . . . .
davon	
- überdachtes Lager:	. . . . .
- Einzelhandels-Verkaufsfläche:	. . . . .
- Freilager:	. . . . .
- Verwaltung:	. . . . .

62. Flächenentwicklung von 1960 bis 1975:

Jahr	Angaben in qm		
	Gesamtfläche	Großhandel	Einzelhandel
1960	. . . . .	. . . . .	. . . . .
1961	. . . . .	. . . . .	. . . . .
1962	. . . . .	. . . . .	. . . . .
1963	. . . . .	. . . . .	. . . . .
1964	. . . . .	. . . . .	. . . . .
1965	. . . . .	. . . . .	. . . . .
1966	. . . . .	. . . . .	. . . . .
1967	. . . . .	. . . . .	. . . . .
1968	. . . . .	. . . . .	. . . . .
1969	. . . . .	. . . . .	. . . . .
1970	. . . . .	. . . . .	. . . . .
1971	. . . . .	. . . . .	. . . . .
1972	. . . . .	. . . . .	. . . . .
1973	. . . . .	. . . . .	. . . . .
1974	. . . . .	. . . . .	. . . . .
1975	. . . . .	. . . . .	. . . . .

7. Personalbestand und Personalentwicklung:

71. Personalbestand 1976 (Vollzeitbeschäftigte)

- Großhandel insgesamt: . . . . . .
  davon
  - Außendienst: . . . . . .
  - Lager: . . . . . .
  - Fuhrpark: . . . . . .
  - Verwaltung: . . . . . .
- Einzelhandel insgesamt: . . . . . .
  davon
  - Verkauf: . . . . . .
  - Lager: . . . . . .
  - Verwaltung: . . . . . .
- Gemischter Großhandel und Einzelhandel insgesamt . . . . . .
  davon
  - Außendienst: . . . . . .
  - Lager: . . . . . .
  - Fuhrpark: . . . . . .
  - Verkauf: . . . . . .
  - Verwaltung: . . . . . .

72. Personalentwicklung von 1960 bis 1975 (Vollzeitbeschäftigte)

Jahr	Großhandel	Einzelhandel	insgesamt
1960	. . . . .	. . . . .	. . . . .
1961	. . . . .	. . . . .	. . . . .
1962	. . . . .	. . . . .	. . . . .
1963	. . . . .	. . . . .	. . . . .
1964	. . . . .	. . . . .	. . . . .
1965	. . . . .	. . . . .	. . . . .
1966	. . . . .	. . . . .	. . . . .
1967	. . . . .	. . . . .	. . . . .
1968	. . . . .	. . . . .	. . . . .
1969	. . . . .	. . . . .	. . . . .
1970	. . . . .	. . . . .	. . . . .
1971	. . . . .	. . . . .	. . . . .
1972	. . . . .	. . . . .	. . . . .
1973	. . . . .	. . . . .	. . . . .
1974	. . . . .	. . . . .	. . . . .
1975	. . . . .	. . . . .	. . . . .

8. Umsatzentwicklung von 1960 bis 1975:

Jahr	Großhandelsumsatz				
		davon			
	insgesamt in 1 000 DM	Lagerumsatz in 1 000 DM	Streckenumsatz einschl. Transit in 1 000 DM	Einzelhandelsumsatz in 1 000 DM	Umsatz insgesamt in 1 000 DM
1960	. . . . .	. . . . .	. . . . .	. . . . .	. . . . .
1961	. . . . .	. . . . .	. . . . .	. . . . .	. . . . .
1962	. . . . .	. . . . .	. . . . .	. . . . .	. . . . .
1963	. . . . .	. . . . .	. . . . .	. . . . .	. . . . .
1964	. . . . .	. . . . .	. . . . .	. . . . .	. . . . .
1965	. . . . .	. . . . .	. . . . .	. . . . .	. . . . .
1966	. . . . .	. . . . .	. . . . .	. . . . .	. . . . .
1967	. . . . .	. . . . .	. . . . .	. . . . .	. . . . .
1968	. . . . .	. . . . .	. . . . .	. . . . .	. . . . .
1969	. . . . .	. . . . .	. . . . .	. . . . .	. . . . .
1970	. . . . .	. . . . .	. . . . .	. . . . .	. . . . .
1971	. . . . .	. . . . .	. . . . .	. . . . .	. . . . .
1972	. . . . .	. . . . .	. . . . .	. . . . .	. . . . .
1973	. . . . .	. . . . .	. . . . .	. . . . .	. . . . .
1974	. . . . .	. . . . .	. . . . .	. . . . .	. . . . .
1975	. . . . .	. . . . .	. . . . .	. . . . .	. . . . .

9. Kostenentwicklung von 1960 bis 1975:

Jahr	Kosten insgesamt			Personalkosten		
	Großhandel	Einzelhandel	insgesamt	Großhandel	Einzelhandel	insgesamt
1960	. . . . .	. . . . .	. . . . .	. . . . .	. . . . .	. . . . .
1961	. . . . .	. . . . .	. . . . .	. . . . .	. . . . .	. . . . .
1962	. . . . .	. . . . .	. . . . .	. . . . .	. . . . .	. . . . .
1963	. . . . .	. . . . .	. . . . .	. . . . .	. . . . .	. . . . .
1964	. . . . .	. . . . .	. . . . .	. . . . .	. . . . .	. . . . .
1965	. . . . .	. . . . .	. . . . .	. . . . .	. . . . .	. . . . .
1966	. . . . .	. . . . .	. . . . .	. . . . .	. . . . .	. . . . .
1967	. . . . .	. . . . .	. . . . .	. . . . .	. . . . .	. . . . .
1968	. . . . .	. . . . .	. . . . .	. . . . .	. . . . .	. . . . .
1969	. . . . .	. . . . .	. . . . .	. . . . .	. . . . .	. . . . .
1970	. . . . .	. . . . .	. . . . .	. . . . .	. . . . .	. . . . .
1971	. . . . .	. . . . .	. . . . .	. . . . .	. . . . .	. . . . .
1972	. . . . .	. . . . .	. . . . .	. . . . .	. . . . .	. . . . .
1973	. . . . .	. . . . .	. . . . .	. . . . .	. . . . .	. . . . .
1974	. . . . .	. . . . .	. . . . .	. . . . .	. . . . .	. . . . .
1975	. . . . .	. . . . .	. . . . .	. . . . .	. . . . .	. . . . .

10. Entwicklung der Handelsspanne (Bruttoertrag) von 1960 bis 1975:

Jahr	Handelsspanne im Großhandel in % vom Umsatz			Handelsspanne im Einzelhandel in % vom Umsatz	Handelsspanne insgesamt in % vom Umsatz
	insgesamt	Lager-geschäft	Strecken-geschäft		
1960	. . . .	. . . .	. . . .	. . . . .	. . . . .
1961	. . . .	. . . .	. . . .	. . . . .	. . . . .
1962	. . . .	. . . .	. . . .	. . . . .	. . . . .
1963	. . . .	. . . .	. . . .	. . . . .	. . . . .
1964	. . . .	. . . .	. . . .	. . . . .	. . . . .
1965	. . . .	. . . .	. . . .	. . . . .	. . . . .
1966	. . . .	. . . .	. . . .	. . . . .	. . . . .
1967	. . . .	. . . .	. . . .	. . . . .	. . . . .
1968	. . . .	. . . .	. . . .	. . . . .	. . . . .
1969	. . . .	. . . .	. . . .	. . . . .	. . . . .
1970	. . . .	. . . .	. . . .	. . . . .	. . . . .
1971	. . . .	. . . .	. . . .	. . . . .	. . . . .
1972	. . . .	. . . .	. . . .	. . . . .	. . . . .
1973	. . . .	. . . .	. . . .	. . . . .	. . . . .
1974	. . . .	. . . .	. . . .	. . . . .	. . . . .
1975	. . . .	. . . .	. . . .	. . . . .	. . . . .

Projekt: Anpassungsstrategien Fragebogen: Großhandel

11. Geplante Neueröffnungen und Schließungen bis 1985:

Betriebstyp[1]	Eröffnung	Schließung	Anzahl	
			1976 - 1980	1980 - 1985
- Großhandel				
G				
B				
C				
- Einzelhandel				
K				
V				
- gemischter Großhandel und Einzelhandel				

1) Vgl. Schlüssel Blatt 2.

13. Bisheriges Leistungsprogramm im Großhandel:

Leistungsprogramm	hoch	mittel	niedrig
Kalkulation und Preisstellung			
Preisaktivität			
Sortimentsbreite			
Sortimentstiefe			
Verkaufsförderung			
Werbung			
Information und Beratung von Kunden			
technischer Kundendienst			
Dienstleistungen			
Finanzierungsleistungen (Kundenkredite: Meßzahl Außenstände)			

Besondere Bemerkungen zu:

- Kalkulation und Preisstellung

  a) im Großhandel . . . . . .

  b) im Einzelhandel . . . . . .

Preisaktivität

a) im Großhandel . . . . . .

b) im Einzelhandel . . . . . .

- Sortimentsbreite/Sortimentstiefe

a) im Großhandel . . . . . .

b) im Einzelhandel . . . . . .

- Verkaufsförderung

a) im Großhandel . . . . . .

b) im Einzelhandel . . . . . .

- Werbung

a) im Großhandel . . . . . .

b) im Einzelhandel . . . . . .

- Information und Beratung von Kunden

a) im Großhandel . . . . . .

b) im Einzelhandel . . . . . .

- technischer Kundendienst

a) im Großhandel . . . . . .

b) im Einzelhandel . . . . . .

- Dienstleistungen

a) im Großhandel . . . . . .

b) im Einzelhandel . . . . . .

- Finanzierungsleistungen (Kundenkredite: Meßzahl Außenstände)

a) im Großhandel . . . . . .

b) im Einzelhandel . . . . . .

14. Wie sollte das ideale Leistungsprogramm im Großhandel aussehen bzw. welche Änderungen im künftigen Leistungsprogramm sind geplant?

Leistungsprogramm	konstant	zunehmend	abnehmend
Kalkulation und Preisstellung			
Preisaktivität			
Sortimentsbreite			
Sortimentstiefe			
Verkaufsförderung			
Werbung			
Information und Beratung von Kunden			
technischer Kundendienst			
Dienstleistungen			
Finanzierungsleistungen (Kundenkredite: Meßzahl Außenstände)			

15. a) Bisheriges Leistungsprogramm im Einzelhandel:
(Spalteneintrag mit Betriebstypenschlüssel (vgl. Fußnote 1) Blatt 3))

Leistungsprogramm	hoch	mittel	niedrig
Preisniveau			
Preisaktivität			
Sortimentsbreite			
Sortimentstiefe			
Werbeintensität			
Dienstleistungsintensität			
Bedienungsintensität			

15. b) Wie sollte das ideale Leistungsprogramm im Einzelhandel aussehen bzw. welche Änderungen im künftigen Leistungsprogramm sind geplant?

Leistungsprogramm	konstant	zunehmend	abnehmend
Preisniveau			
Preisaktivität			
Sortimentsbreite			
Sortimentstiefe			
Kundendienst			
Werbung			
Bedienung und Beratung			

16. Welche Kundenverschiebungen konnten Sie in den Jahren von 1960 bis 1975 im Großhandel feststellen?

Kundengruppe	Umsatz in % vom Gesamtumsatz			
	1960	1965	1970	1975

17. Welche Kundenverschiebungen werden Sie im Großhandel bis 1980 anstreben?

Kundengruppe	Umsatz in % vom Gesamtumsatz	
	bis 1980	bis 1985

18. Können Sie das Einkaufsverhalten Ihrer Kunden charakterisieren?
(Lieferbereitschaft, Bezugstreue, Auftragsgröße, Dispositionsverhalten, Zahlungsmoral u. ä.)

19. Konnten Sie feststellen, daß sich in den letzten Jahren die Ausschaltung des Großhandels verstärkt hat,und wie beurteilen Sie daraufhin die künftige Entwicklung?

20. Welche Veränderungen im Kundenverhalten erwarten Sie bis 1985?

21. Wie haben Sie sich von 1960 bis 1975 auf die für Ihr Unternehmen wichtigen Verhaltensänderungen der Kunden eingestellt?

22. Wie wollen Sie sich auf wichtige Änderungen im Verhalten der Kunden in der Zukunft einstellen?

23. Welche Veränderungen im Konkurrentenverhalten haben Sie von 1960 bis 1975 festgestellt?

24. Welche Änderungen im Konkurrentenverhalten erwarten Sie bis 1985?

25. Wie haben Sie sich von 1960 bis 1975 auf die für Ihr Unternehmen wichtigen Verhaltensänderungen der Konkurrenten eingestellt?

26. Wie wollen Sie sich auf die wichtigen Änderungen im Verhalten der Konkurrenten in der Zukunft einstellen?

27. Einsatz der Marketinginstrumente von 1960 bis 1975:

Wichtigkeit des Instrumentes				Instrument	Intensität des Einsatzes (0-5) 0 = kein Einsatz 5 = überwiegender Einsatz					
unwichtig	weniger wichtig	wichtig	sehr wichtig		0	1	2	3	4	5
				Gebietsexpansion						
				Standortveränderung						
				Flächenveränderung						
				Kooperation - mit Großhändlern						
				- mit Herstellern						
				- mit Kunden						
				Diversifikation						
				Kalkulation und Preisstellung						
				Preisaktivität						
				Sortimentsbreite						
				Sortimentstiefe						
				Verkaufsförderung						
				Werbung						
				Information und Beratung von Kunden						
				technischer Kundendienst						
				Dienstleistungen						
				Finanzierungsleistungen						

Projekt: Anpassungsstrategien Fragebogen: Großhandel Blatt 14

20. Wie beurteilen Sie den Erfolg der bisher eingesetzten Marketinginstrumente?

Marketinginstrument	kein Erfolg	nicht der erwartete Erfolg	befriedigender Erfolg	guter Erfolg	sehr guter Erfolg
Gebietsexpansion					
Standortveränderung					
Flächenveränderung					
Kooperation - mit Großhändlern					
- mit Herstellern					
- mit Kunden					
Diversifikation					
Kalkulation und Preisstellung					
Preisaktivität					
Sortimentsbreite					
Sortimentstiefe					
Verkaufsförderung					
Werbung					
Information und Beratung von Kunden					
technischer Kundendienst					
Dienstleistungen					
Finanzierungsleistungen					

29. Welche Marketinginstrumente beabsichtigen Sie mit welcher Intensität von 1975 bis 1985 einzusetzen?

Marketinginstrument	Intensitätsgrad					
	0	1	2	3	4	5
Gebietsexpansion						
Standortveränderung						
Flächenveränderung						
Kooperation - mit Großhändlern						
- mit Herstellern						
- mit Kunden						
Diversifikation						
Kalkulation und Preisstellung						
Preisaktivität						
Sortimentsbreite						
Sortimentstiefe						
Verkaufsförderung						
Werbung						
Information und Beratung von Kunden						
technischer Kundendienst						
Dienstleistungen						
Finanzierungsleistungen						

30. Welche Marketingstrategien wurden von Ihnen zwischen 1960 und 1975 entwickelt, jedoch nicht realisiert?
(Begründung der Ablehnung)!

31. Welche Schwierigkeiten sehen Sie bei der Durchsetzung Ihrer künftigen Marketingstrategie?

ANLAGE II

Zielerhebung

Einer Ihrer Konkurrenten, der für Ihr Unternehmen bisher nicht gerade ein "gefährlicher Konkurrent" war, erweitert sein Sortiment.

Ihr Verkaufspersonal (Ihr Außendienst) berichtet Ihnen folgendes:

(1) Zunehmende Abwanderung alter Kunden zu jenem Konkurrenten, mit der Begründung, es sei günstiger für sie, "alles aus einer Hand zu kaufen."

(2) Die Kunden können nur mit Mühe durch Preisnachlässe, bzw Rabatte und verlängerte Zahlungsziele gehalten werden.

Einer Ihrer Stammkunden, mit dem Sie auch persönlich befreundet sind, meint dazu:

- Selbst er ist zur Konkurrenz übergewechselt, da es für ihn einfach deutliche Vorteile bringt.
- Er würde natürlich lieber wieder bei Ihnen kaufen und rät Ihnen, auch Ihr Sortiment in gleicher Weise zu erweitern.

Bald liegen Ihnen konkrete Zahlen aus dem eigenen Betrieb vor:

Der Absatz liegt weit unter den Werten der Vorjahresmonate.
Für diesen Umsatzrückgang kann nur die Abwanderung der Kunden zu jener Konkurrenzfirma verantwortlich gemacht werden.

Der Umsatzverfall ist so gefährlich, daß Ihr Unternehmen in absehbarer Zeit in die "Roten Zahlen" rutschen wird.

Sie müssen sich etwas einfallen lassen !

WORAN DENKEN SIE ZUERST ?

Die Verantwortung gegenüber meinen Mitarbeitern hat mein Vorgehen.....

....stark beeinflußt ☐

....beeinflußt ☐

....unter anderem beeinflußt ☐

....höchsten unterbewußt beeinflußt ☐

....ganz sicher nicht beeinlußt ☐

Den Reiz der Herausforderung habe ich bei der Entscheidung in der geschilderten Situation.....

....sehr stark genossen ☐

....genossen ☐

....höchstens gespürt ☐

....nicht bemerkt ☐

....bestimmt nicht als angenehm empfunden ☐

Die Erhaltung und Steigerung von Einkommen und Vermögen war bei meiner Entscheidung.....

....das alleinige Ziel ☐

....von großer Bedeutung ☐

....von Bedeutung, aber nur zweitrangig ☐

....von geringer Bedeutung ☐

....ohne Bedeutung ☐

Rufen Sie sich noch einmal die Entscheidungssituation von eben in das Gedächtnis zurück und beantworten Sie bitte die folgenden Fragen:

Haben Sie mit dem Gedanken gespielt,das Unternehmen zu verkaufen und sich zurückzuziehen ?

ja, sehr stark ☐

ein wenig ☐

höchstens unbewußt ☐

nein, ganz bestimmt nicht ☐

==========

Bitte ergänzen Sie die folgenden Sätze in Ihrem Sinne:

Bei der Entscheidung hatte die Verantwortung gegenüber der Familie für mich.....

....große Bedeutung ☐

....Bedeutung ☐

....unter anderem Bedeutung ☐

....höchstens unterbewußt Bedeutung ☐

....keine Bedeutung ☐

Die Erhaltung des Unternehmens für den Erben war bei meiner Entscheidung.....

....sehr wichtig ☐

....wichtig ☐

....nur zweitrangig wichtig ☐

....höchstens unterbewußt wichtig ☐

....ganz sicher unwichtig ☐

Das Ziel, meine Entscheidungen selbständig zu treffen.....

.....hatte Vorrang vor allem anderen ☐

.....war von großer Bedeutung ☐

....war unter anderem wichtig ☐

....war nur nebensächlich ☐

....war völlig unwichtig ☐

Die Angst, in der Öffentlichkeit an Ansehen zu verlieren hat mich.....

....stark beeinflußt ☐

....beeinflußt ☐

....unter anderem beeinflußt ☐

....höchsten unterbewußt beeinflußt ☐

....sicher nicht beeinflußt ☐

==========

Die Investitionen, die nötig wären, damit auch Sie das neue Sortiment anbieten können, übersteigen Ihre Möglichkeiten zur Selbstfinanzierung.

Eine Bank bietet Ihnen einen langfristigen Kredit an, der Ihnen die erforderlichen Investitionen ermöglichen würde.
Der Zinssatz entspricht durchaus dem üblichen.

Die Bank stellt zwei Bedingungen:

(1) Offenlegung der Geschäftsunterlagen vor einem Beauftragten der Bank.

(2) Rücksprache mit dem Kreditgeber, sobald weiter Investitionen in Angriff genommen werden, die die Hälfte der zu gewährenden Kreditsumme übersteigen
(Während der gesamten Laufzeit des Kredits, unabhängig vom jeweiligen Stand der Tilgung.)

Andere Möglichkeiten zur Kapitalbeschaffung bestehen nicht.

Sollten auch Sie die Sortimentsausweitung vornehmen, sind folgende Reaktionen und Entwicklungen wahrscheinlich:

- Der Markt wird sich wie vorher zwischen Ihnen und der Konkurrenzfirma aufteilen, d.h. die verlorenen Marktanteile werden zurückerobert.
  Ob neue Marktanteile dazugewonnen werden, hängt von Ihrer weiteren Marktpolitik ab.
- Die Umsätze, die Sie mit den neuen Warengruppen zusätzlich machen, decken gerade die zusätzlichen Kosten incl. den Kosten der Finanzierung.
  Mit großer Wahrscheinlichkeit wird das erweiterte Sortiment, wenn beide es anbieten, keinem einen Zusatzgewinn verschaffen.

WIE VERHALTEN SIE SICH AUFGRUND DIESER ZUSÄTZLICHEN INFORMATIONEN ?

Ein Großunternehmen Ihrer Branche bricht in Ihren regionalen Markt ein.

Den mächtigen Konkurrenten spürten Sie bisher kaum, da er nicht in Ihrem Absatzgebiet tätig war.

Nun ist er da !

Er kann sich wegen seiner Größe ruhig Anfangsverluste leisten und er setzt auch alles daran, den Markt an sich zu ziehen.

Sofort wird ersichtlich: Man will Sie so schnell wie möglich vom Markt verdrängen.

Die Tatsachen sprechen für sich:

- Die mit dem bisherigen Programm bedienten Kunden wandern zur großen Konkurrenzfirma ab.
- Nur wenige Stammkunden können gehalten werden, weil Ihre Firma mit deren speziellen Problemen umgehen kann. Niemand weiß, wie-lange noch.
- Die Umsätze gehen laufend zurück, auch Ihre bisherigen Konkurrenten leiden Not.
  Einer hat, wie Sie auf Umwegen erfahren, sein Unternehmen schon zum Kauf angeboten.

ES MUSS ETWAS GESCHEHEN !

WORAN DENKEN SIE ZUERST ?

Zwei bisherige Konkurrenten auf dem lokalen Markt schlagen Ihnen vor, man sollte doch ihre drei Unternehmen verschmelzen. So nur könne man ein wirksames Gegengewicht gegen den Konkurrenzbetrieb schaffen.

Der Inhaber einer dieser Firmen nennt als Vorteile einer solchen Fusion:

(1) Möglichkeit durch gemeinsamen Einkauf bei den Lieferanten bessere Preise und Konditionen auszuhandeln.

(2) Man könnte unter einem gemeinsamen Zeichen auftreten, gemeinsame Werbung treiben und so das Vertrauen, das vor dem Auftreten des Großen den drei Betrieben geschenkt wurde, wieder zurückgewinnen.

(3) Kostensenkungen durch Rationalisierungen in den drei angeschlossenen Betrieben: Abteilungen können zusammengelegt, Stellen eingespart und Kapazitäten gemeinsam genutzt werden, z.B. Außendienst

Die Organisation der fusionierten Unternehmen hat man sich folgendermaßen gedacht:

- Es soll durch die Fusion ein völlig neues Unternehmen entstehen

- Die Bilanzpositionen werden nach Bewertung durch einen außenstehenden Gutachter (Wirtschaftsprüfer) zum vorgeschlagenen Wert in die neue Bilanz übernommen.

- Die Gesellschafter der alten Unternehmen werden nach ihren bisherigen Anteilen an dem neuen Unternehmen beteiligt.

- Die neue Gesellschafterversammlung wählt aus ihrer Mitte einen Gesellschafter als Geschäftsführer. Die anderen Gesellschafter bleiben von der Geschäftsführung ausgeschlossen.
  Sie können jedoch bei entsprechender Befähigung als Abteilungs- oder Betriebsleiter angestellt werden.

- Kann sich die Gesellschafterversammlung auf keinen Geschäftsführer aus ihrer Mitte einigen, wird ein angestellter Manager zur Geschäftsführung bestellt.

Man erwartet von Ihnen eine schnelle Entscheidung, da in allen Betrieben der Umsatz laufend fällt.

Sollten Sie ablehnen, wollen die beiden anderen Unternehmer mit Hilfe eines Bankkredites einen vierten Konkurrenten, der sein Unternehmen veräußern möbhte, übernehmen und so mit diesen drei Betrieben ihre Pläne verwirklichen.

WIE ENTSCHEIDEN SIE AUFGRUND DIESER NEUEN INFORMATIONEN

(a) Vorausgesetzt die beiden Anderen sind <u>nicht</u> bereit, ihre Vorstellungen hinsichtlich des Gesellschaftsvertrages zu ändern.

(b) Sie können den Gesellschaftsvertrag in Ihrem Sinne ändern.

WELCHE ÄNDERUNGSVORSCHLÄGE ?

(Um die Qualitäten der beiden anderen Unternehmer zu beurteilen, gehen Sie bitte davon aus, daß deren Unternehmen in der Vergangenheit ebenso erfolgreich waren, wie das Ihre.)

VERSETZEN SIE SICH BITTE IN IHRER PHANTASIE
IN DIE GESCHILDERTE SITUATION :

- Ihr Betrieb, bedroht von einer mächtigen Konkurrenzfirma

WIE WÜRDEN SIE IN EINER SOLCHEN SITUATION IHRE
"SEELISCHE VERFASSUNG" EINORDNEN ?

lehne ab — stimme zu

-3 -2 -1 0 +1 +2 +3

Ich empfinde Hilflosigkeit und Resignation

Ich fürchte, daß ich meinen Lebensstandard nicht aufrechterhalten kann

Ich fürchte, meine Familie kann mir nicht helfen, mit meinen Problemen fertigzuwerden

Ich habe Bedenken, daß ich bei Freunden und Bekannten an Ansehen verliere

Ich bezweifle, ob meine bisherigen Entscheidungen richtig waren

Stellen Sie sich bitte eine Konkurrenzfirma vor.

Sie bietet ein Programm an, das ungefähr Ihrem Programm entspricht.

Sie ist in einer Region tätig, die Sie bisher noch nicht beliefert haben.

Eine Lieferung in dieses Gebiet wäre jedoch mit Ihren derzeitigen Kapazitäten möglich und durchaus wünschenswert.

Eines Morgens besucht Sie der Inhaber dieser Konkurrenzfirma - ein grauhaariger älterer Herr - und macht Ihnen folgendes Angebot:

Er hat gerade den zweiten Herzinfarkt hinter sich gebracht und möchte sich zur Ruhe setzen.

Er bietet Ihnen seinen Anteil an der Firma (GmbH) an, da er keine Kinder hat, die ihn übernehmen könnten.

Er sichert Ihnen, bei ernsthaften Interesse, Einblick in die Geschäftsunterlagen seiner Firma zu, damit Sie sich überzeugen können, daß es sich um ein grundsolides Unternehmen handelt

Sie führen mit ihm noch ein anregendes Gespräch über die Wirtschaftslage im allgemeinen und die Branchensituation im besonderen und versprechen ihm, sich die Sache durch den Kopf gehen zu lassen und sich bald wieder mit ihm in Verbindung zu setzen.

WAS WIRD IHNEN NACH DIESEM GESPRÄCH ZUERST DURCH DEN KOPF GEHEN ?

GLAUBEN SIE, DASS SIE IHRE SEELISCHE VERFASSUNG NACH DIESEM GESPRÄCH EINORDNEN KÖNNEN ?

	lehne ab						stimme zu
	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
Ich sehe die Möglichkeit zu stetigem Wachstum für mein Unternehmen							
Ich fürchte, daß mit zunehmender Größe mein Unternehmen für mich unüberschaubarer wird.							
Ich kann mir vorstellen, daß mein Ansehen bei Freunden und Bekannten steigt, wenn ich mein Unternehmen vergrößere							
Wachstum bedeutet für mich: Noch weniger Zeit für private Interessen und für meine Familie							
Meine Firma funktioniert so gut, daß ich irgendwie Angst habe, etwas zu verändern.							
Ich überlege mir, in das Verkaufsgebiet der angebotenen Konkurrenzfirma einzumarschieren, ohne den Anteil zu kaufen.							

Ohne Einblick in die Geschäftsunterlagen der Firma zu nehmen, deren Anteile Ihnen angeboten wurden, können Sie folgendes feststellen:

- Zwei Auskunfteien bestätigen Ihnen, daß es sich um eine alteingesessene Firma mit festem Kundenstamm und gesicherter Ertragslage handelt.

- Neben Ihrem Gesprächspartner, der Ihnen das Angebot unterbreitet hat, werden weitere Anteile von drei Gesellschaftern gehalten.
  (Seinem Schwager und zwei Familienfremden)
  Der Anteil des verkaufswilligen Gesellschafters beträgt 60%, die Anteile der anderen 20% bzw zwei mal 10 %

Der alte Herr fordert für seinen Anteil 600 000 DM und zwar 300 000 bei Übergang des Anteils, den Rest auf Rentenbasis in 10 Jahren

Über die Zahlungsweise läßt er vielleicht noch mit sich reden, aber nicht über den Kaufpreis.

Sie schätzen, daß sein Unternehmen in den letzten drei Jahren ca. 150 000 DM abgeworfen hat. (Vor Steuern)

Wenn Sie Ihren jetzigen Betrieb mit dem neuen koordinieren könnten, wäre mit einem zusätzlichen Gewinn von 50 000 DM zu rechnen, der in Ihrem Unternehmen anfällt.

WELCHE STRATEGIE WÄHLEN SIE ?

Hätten Sie diese Strategie auch gewählt, wenn Sie den Anteil nur erwerben können, falls Sie auf die Geschäftsführung zugunsten des Gesellschafters mit 20% Anteil verzichten würden ?

JA ☐ NEIN ☐

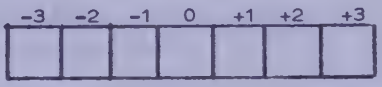
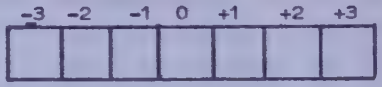
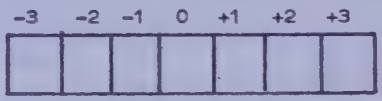
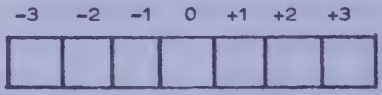
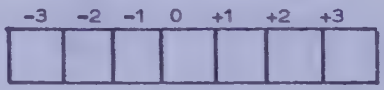
Hätten Sie diese Strategie auch gewählt, wenn der bisherige Gesellschaftsvertrag verhindert hätte, daß Sie die Geschäftsführung auch dieser Firma übernehmen, wenn die zu erwartenden Erträge jedoch 200 000 DM betragen würden ?

JA ☐ NEIN ☐

Hätten Sie diese Strategie auch gewählt, wenn die beiden anderen Gesellschafter, keine Gesellschafter, sondern lediglich Darlehensgeber der zu übernehmenden Firma gewesen wären?

JA ☐ NEIN ☐

HABEN FOLGENDE UMSTÄNDE IHRE ENTSCHEIDUNG BEEINFLUSST ?

	nicht beeinflußt … stark beeinflußt
Der Wille zu stetigem Marktwachstum	
Das Streben, Entscheidungen allein zu treffen	
Das Streben nach Erhaltung und Erhöhung des Lebensstandards	
Das Streben, bei Freunden und Bekannten als tüchtiger Unternehmer angesehen zu werden	
Das Streben, das Risiko auf ein vernünftiges Maß zu beschränken	
Das Streben nach Marktmacht und Einfluß	

SICHER HABEN SIE EINE VORSTELLUNG DARÜBER, WIE DER "IDEALE UNTERNEHMER" AUSSEHEN SOLLTE !

VERSUCHEN SIE BITTE DIESES IDEALBILD EINZUORDNEN :

aggressiv	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3	defensiv
selbst-bewußt	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3	zweiflerisch
über die wichtigen Fakten in-formiert	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3	handelt auch unter Unsicher-heit
ist um An-sehen in der Öffentlich-keit bemüht	+2 +1 0 -1 -2	kümmert sich nicht darum, was "man" von ihm denkt
trifft seine Entscheidungen ohne Rücksicht auf die Familie	-2 -1 0 +1 +2	trifft seine Entscheidungen mit Rücksicht auf die Familie
ist bereit, die Erhöhung seines Lebensstandards anderen Zielen unterzuordnen	+2 +1 0 -1 2	strebt nach möglichst hohem Lebensstandard
freut sich, wenn es im Betrieb etwas zum Um-organisieren gibt	+2 +1 0 -1 -2	vermeidet Um-strukturierungs in seinem Be-trieb
steht dem Firmen-wachstum skeptisch gegenüber	-2 +1 0 +1 +2	strebt nach Firmenwachstum
strebt nach möglichst großer Selbständigkeit	+2 +1 0 -1 -2	ist bereit sich einzuordnen
sein Unternehmen ist sein Hobby	+2 +1 0 -1 -2	strebt nach möglichst viel Freizeit

Der ideale Unternehmer ist bereit, Entscheidungen abzugeben an:

	lehne ab -2	-1	0	+1	stimme zu +2
untergeordnete Stellen in seiner Firma					
Banken und andere Fremdkapitalgeber					
Gesellschafter ohne Geschäftsführungsbefugnis					
Staatliche Instanzen					